

ROBERTA OBLADEN

**AS FERRAMENTAS DO MARKETING PARA AS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO.**

Monografia de conclusão de curso,
Curso de Especialização em
Marketing Empresarial, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Renato Marchetti.

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTO

*Agradeço aos meus **pais, irmãos, amigos e familiares** que entenderam o meu cansaço e apoiaram minha iniciativa e dedicação, na busca de uma carreira ainda mais sólida.*

*A **Deus**, pois sem a sua constante presença em minha vida, nada seria possível.*

*A meu orientador, **Renato Marchetti**, pelo incentivo, cooperação e dedicação.*

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus **PAIS**, que investiram e confiaram em mim durante toda a minha vida.*

Espero poder começar a retribuir, mesmo sabendo que será praticamente impossível, tamanha a dedicação e a confiança depositadas em mim durante todos estes anos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. MARKETING EDUCACIONAL.....	3
2.1 CONCEITOS.....	3
2.2 O QUE É MARKETING EDUCACIONAL.....	6
2.3 APLICAÇÕES DO MARKETING EDUCACIONAL.....	17
2.4 ESTRATÉGIAS PARA MARKETING EDUCACIONAL.....	20
2.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	23
2.5.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E PROPAGANDA.....	24
2.5.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÕES EFICAZES.....	26
2.5.3 FACILITAÇÃO DO ENTENDIMENTO DA RESPOSTA PROCURADA.....	27
2.6 DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO.....	27
2.6.1 DESENVOLVIMENTO DA MENSAGEM.....	27
2.6.2 ESCOLHA DA MÍDIA.....	28
2.6.3 SELEÇÃO DOS ATRIBUTOS DA FONTE.....	28
2.6.4 REUNIÃO DE FEEDBACK.....	29
2.7 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	29
2.7.1 PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	30
2.7.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS RELEVANTES DA INSTITUIÇÃO.....	31
2.7.3 MENSURAÇÃO DAS IMAGENS E ATITUDES DOS PÚBLICOS RELEVANTES.....	31
2.7.4 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS EFICAZES EM TERMOS DE CUSTO-BENEFÍCIO.....	32
2.8 SERVIÇOS DE INFORMAÇÕES POR TELEFONE.....	33
2.9 EFICÁCIA DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO.....	33
3. DISCUSSÃO.....	36
3.1. HISTÓRICO.....	36

3.1.1 OPET	36
3.1.2 TUIUTI	37
3.1.3 UNICEMP	39
3.2 RESPOSTAS	40
3.2.1 UTILIZAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING	40
4. CONCLUSÃO	60
5. REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO	62
6. ANEXOS	65

1. INTRODUÇÃO

Após observação da atual conjuntura educacional da cidade de Curitiba, observa-se que é cada vez maior a preocupação das instituições de ensino superior, envolvendo os dirigentes, o corpo discente, o corpo docente e também administrativo com a “postura” que sua instituição deve apresentar à sociedade como um todo.

Como qualquer outra empresa ajustada a sua realidade e com pretensões de ser moderna, as instituições de ensino compreendem que é necessário o cumprimento de exigências de qualidade, competência (envolvendo também gestão) e produtividade, sendo, portanto, necessário caminhar lado a lado com uma cultura de marketing que deve ser, essencialmente, dirigida ao cliente ou consumidor.

Baseada na afirmação acima e com a idéia básica de fornecer subsídios aos dirigentes de instituições de ensino superior, propondo a implementação de uma política de marketing através de um planejamento específico, teve origem este trabalho.

O objetivo do presente estudo reside na afirmação da importância do desenvolvimento e avaliação do planejamento de marketing para cursos superiores, de forma que a instituição possa oferecer seus produtos com a devida orientação para o marketing. Tal proposta encontrou respaldo, não só na revisão da literatura especializada, mas também na pesquisa de campo, realizada em instituições de ensino selecionadas para tanto.

Pode-se afirmar que a importância deste trabalho consiste no desenvolvimento desta forma de planejamento específico para permitir aos

integrantes, e em especial à direção de uma instituição, ter uma visão de possíveis ações que lhe possibilitem alcançar seus objetivos e cumprir sua missão.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo foi a revisão bibliográfica e documental, e a para comprovação da tese central, acima exposta, foi utilizada pesquisa de campo e estudos de casos. O instrumento escolhido e considerado mais adequado para a coleta dos dados foi o questionário, após a fase de entrevistas, os dados foram analisados qualitativamente.

O presente estudo foi estruturado para atender a uma linha de raciocínio que torna mais fácil a sua compreensão. Para tanto no primeiro capítulo são abordados o Marketing Educacional e seu conceito, de acordo com os principais teóricos do assunto, bem como apresentadas as principais estratégias para a sua implantação e funcionamento.

No segundo capítulo é apresentada a discussão dos dados coletados através do instrumento de pesquisa, um questionário sobre as Ações de Marketing, questionário este dirigido às Instituições de Ensino selecionadas para participar da pesquisa. Tais dados foram coletados em entrevistas com o pessoal do departamento de marketing dessas instituições, e após análise, condensados neste capítulo e em tópico específico. Neste mesmo capítulo é apresentado também, histórico das instituições, com informações sobre a missão da empresa e sua estrutura organizacional.

Logo após são apresentadas as conclusões deste estudo, corroborando com o objetivo geral proposto para o norteamto da pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa de campo e revisão teórica.

2. MARKETING EDUCACIONAL

O marketing nos dias de hoje é imprescindível em qualquer ramo do mercado e não deve ser usado única e exclusivamente dentro de uma empresa somente quando um produto está para ser lançado. Nos últimos anos estão acontecendo enormes mudanças tanto no campo político quanto econômico e, estas afetam significativamente as instituições educacionais que deixaram de preocupar-se somente com a formação adequada do aluno, a melhor metodologia, capacitação dos professores, ambiente agradável, para olharem um pouco mais para a importância do marketing no auxílio dos seus serviços. Para melhor atender às necessidades de seu público, a instituição precisa se reorganizar, ser criativa e atualizada para adaptar-se aceleradamente às mudanças propostas, procurando sempre destacar seus diferenciais e despertar o interesse em seu público-alvo.

2.1 CONCEITOS

Antes de aprofundar mais a questão do marketing educacional é preciso definir primeiramente o que é marketing.

Segundo KOTLER, marketing é:

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às

necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados. (KOTLER, 2000)

Muitas áreas do mercado já usufruem os benefícios do marketing em suas estratégias de venda. Agora é a vez das instituições educacionais perceberem a necessidade de investir em ações que atraiam e fidelizem seus clientes. Se conquistar novos clientes tem sido difícil, manter os atuais não é diferente. A grande prova disso é a porcentagem de evasão que cresce a cada ano e a procura cada vez maior por serviços especializados em Marketing Educacional. Grandes instituições que no passado apostavam na tradição de seus cursos e de seu nome para atrair alunos vêm buscando novos recursos para isso.

Existem diversas categorias de instituições: a- públicas, b- confessionais, c- privadas com objetivo de lucro, d- comunitárias.

Normalmente uma Instituição de Ensino não é uma empresa que visa lucro, porém, não deixa de ser uma organização que tem uma missão, objetivos, filosofia e estratégias para a sua atuação na sociedade com função coletiva e de personalidade jurídica. Desta forma tem a sua atuação alicerçada nas funções administrativas encontradas em qualquer tipo de ente coletivo formal ou informal.

A partir disso pode se dizer que a estratégia tem uma forte ligação com a entidade organizacional, que a formula de acordo com as suas particularidades institucionais, enquanto que o Marketing, que é decorrência da estratégia, tem relação mais próxima do mercado e por isso é concebido de conformidade com a configuração deste.

Assim, conjugadas estratégia e Marketing, surge o Marketing institucional, que, diferentemente das suas possíveis segmentações; caracteriza-se, pelas iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização.

Contemporaneamente muito se tem enfatizado a necessidade de as organizações terem claramente definida a sua missão; seus objetivos e estratégias. É a partir desta configuração que elas irão projetar e desenvolver as

suas ações de Marketing. Em a missão refletindo a razão de ser da organização é ela quem determina o seu *mix* gerencial, influenciando o seu comportamento como entidade organizacional em relação à sociedade na qual está inserida e a quem se propõe servir, ser útil e necessária.

Instituições educacionais de modo geral, de acordo com KOTLER e FOX, (1994), nos anos 60, ignoravam totalmente e não faziam uso do Marketing.

Já nos anos 70, na medida em que os seus mercados sofreram mudanças, obrigando-as a serem mais competitivas, as instituições tornaram-se conscientes, passando, em decorrência, a implementar algumas ações mercadológicas. Daí em diante, passando pelos anos 80, chegando até a atualidade, um número cada vez maior de instituições, passa a interessar-se pelo Marketing e a intensificar o seu uso, havendo três grupos distintos: as que pouco ou nada fazem, as que passaram a investir mais no seu departamento de vendas (recrutamento de alunos) com ênfase na propaganda e publicidade, e, um pequeno mas crescente número de instituições que adotaram o Marketing por inteiro, ou seja, estão orientadas para o Marketing.

Segundo KAREN FOX, autora do livro "Marketing Estratégico para Instituições de Ensino" juntamente com PHILIP KOTLER, o panorama do marketing educacional nos relata uma concorrência intensa para atrair alunos, funcionários, doações, financiamentos e para ganhar dinheiro em atividades relacionadas e não relacionadas. O ensino privado está enfrentado grandes desafios, existe um número limitado de concorrentes qualificados que podem suportar custos altos. As instituições privadas de ensino têm de atrair e atender os estudantes qualificados agregando valores e diminuindo custos.

O Marketing, sem dúvida, é muito importante para o desempenho de qualquer organização, porém, sozinho não produz o efeito desejado. Alguém deve exercer a intermediação entre a empresa e o consumidor: o vendedor, que em conjunto é usualmente denominado de força de vendas.

KOTLER (1998), comentando a respeito afirma que a força de vendas existe em qualquer organização, tanto nas que visam como nas que não visam lucro. No caso das universidades ela é formada pelos recrutadores de alunos.

Pode-se, considerando o que até aqui se discutiu e associando isto à essência do seu conceito de gerir relações com vantagem para ambas as partes envolvidas, ou seja, percepção mútua de valor na troca, dizer que o Marketing tem aplicabilidade em qualquer organização, tanto nas que visam, quanto nas que não visam lucros.

2.2 O QUE É MARKETING EDUCACIONAL.

Segundo WILSON DA COSTA BUENO, (2002)¹, pode-se definir Marketing Educacional como o esforço de posicionamento/comunicação desenvolvido por instituições de ensino (colégios, universidades, faculdades, entidades representativas destas instituições etc) junto aos usuários de seus produtos e serviços (estudantes, professores ou profissionais) ou a grupos sociais determinados ou ainda à própria comunidade.

Recentemente, pelo menos no Brasil, já que essa competência é indiscutível em organizações no exterior, o marketing educacional vem ganhando corpo, ainda que timidamente, porque falta a estas instituições nacionais uma cultura de comunicação/marketing.

Geralmente as críticas ao trabalho, nesta área, desenvolvido pelas nossas instituições de ensino são contundentes e, em geral, legítimas. Quase sempre, elas têm optado pela não transparência, não elaboram políticas, visando atingir, com competência, os seus públicos de interesse e, por isso, na maioria dos casos, têm uma avaliação negativa por parte da opinião pública.

Ainda segundo o mesmo autor, BUENO (2002) em detrimento do crescimento acelerado e desordenado do ensino superior no Brasil tem sido creditado à omissão governamental, responsável pela deterioração do ensino público, mas também à ganância do empresário da educação, mais preocupado com os seus lucros (que costumam ser enormes) do que com a qualidade do ensino. Evidentemente, há muitas exceções e, na última década, particularmente

¹ BUENO, Wilson da Costa, in: www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitomarketingeducacional.htm, acessado em 23 de agosto de 2004.

depois que as universidades passaram a sofrer um processo sistemático de avaliação, o panorama tem se modificado um pouco, ainda menos lentamente do que se poderia (e deveria) esperar.

BUENO (2002) ainda salienta que o Marketing Educacional não pode, como percebem algumas instituições, ficar à mercê dos desejos e idiossincrasias dos reitores e empresários da educação e exige planejamento e ações continuadas, não podendo restringir-se a determinadas situações, como o recrutamento de alunos às vésperas dos vestibulares.

Essa é uma área que está em situação de desvantagem com outros segmentos, em termos de comunicação e marketing por isso precisa passar por uma crescente profissionalização. Poucas instituições dispõem de canais de credibilidade junto aos seus públicos e normalmente trabalham, miseravelmente, a comunicação interna.

As universidades públicas ainda têm escrúpulos em trabalhar neste sentido, porque temem confundir ensino e negócio. Há, com certeza, pressupostos diferentes na missão de uma universidade pública ou privada, mas comunicar-se bem com os seus públicos e com a sociedade, buscar parcerias e gerenciar a sua imagem é uma necessidade imperiosa dos novos tempos, da qual nenhuma organização pode se privar.

Como a concorrência e a demanda da sociedade por uma postura ética podem provocar grandes alterações, é justo pensar que o Marketing Educacional deverá atingir, em breve, um novo patamar no Brasil.

Segundo BUENO, (2002)

O Marketing Educacional vem encontrando, nesses tempos de altíssima concorrência e de exigência de competitividade, seu próprio caminho e galgando posições estratégicas na importante hierarquia da gestão universitária, como ferramenta fundamental na condução da Instituição de Ensino Superior. Já são vários os teóricos, e mesmo os práticos, que reconhecem a necessidade de um dirigente,

seja ele o dono ou aquele responsável por unidades ou centros importantes do negócio, conhecer e se aprofundar no tema, não para exercer tarefas técnicos/operacionais ou para realizar uma imersão acadêmica, mas para visualizar e compreender o Marketing Educacional como uma postura gerencial. (BUENO, 2002)

O Marketing Educacional nasce nas definições e segmentações de produtos e mercados, passa pelo planejamento e utiliza-se de mecanismos de avaliação, levantamento de dados e feedback dos clientes para estruturar uma linha de ação capaz de auxiliar na definição dos produtos, no aumento da procura no vestibular pelos estudantes e da permanência de um maior número de alunos durante o curso, no alcance de um maior sucesso na colocação de seus egressos e da melhoria consistente da imagem institucional.

No entanto, o que se vê nas discussões sobre Marketing é uma abordagem que, muitas vezes, seria mais própria para um assessor de comunicação ou para uma empresa de publicidade e, raras vezes, se tem a oportunidade de organizar os fatos e idéias de modo a orientar um dirigente para auxiliá-lo na tomada de decisões, no conhecimento do grau de satisfação e das necessidades dos seus clientes e até, por fim, na escolha de campanhas publicitárias.

Conforme LAS CASAS, (1991),

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 1991)

Da mesma forma, KOTLER (2000) traz uma definição de que *“marketing é um processo social do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”*.

Ainda de acordo com KOTLER e FOX, (1994), alguns educadores abominam a idéia de marketing, afirmando que o marketing é incompatível com a missão educacional. Eles sentem que os valores e técnicas educacionais estão em direção oposta dos valores e técnicas das empresas e que os dois mundos não podem e não devem ficar muito próximos.

Através destas definições, pode-se aplicar o conceito de marketing em várias situações, inclusive naquelas que envolvem o ensino e a instituição de ensino, independentemente de sua natureza.

No caso de uma instituição pública, teoricamente de ensino gratuito e não preocupada com lucros, a relação de troca se dá entre o aluno que necessita do conhecimento ou da formação para sua sobrevivência e a instituição que possui professores com o conhecimento e precisam de seus salários.

A instituição, que é constituída de professores e outros profissionais, também poderá ter outros objetivos nesta interação, que seriam os objetivos qualitativos, exemplificados na projeção de uma imagem de competência perante a sociedade e as empresas que irão absorver seus produtos (alunos, pesquisas, etc.), criando uma relação na qual, agora, o cliente é a sociedade, ou ainda, a empresa que necessita de sua mão-de-obra especializada e de suas pesquisas.

Então, como KOTLER e FOX (1994) definem, o marketing é mais do que o uso de venda, propaganda e promoção para criar ou manter demanda. É a habilidade de planejar e administrar as relações de troca com seus vários públicos.

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas, cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, com o propósito de atingir objetivos institucionais.

Envolve a instituição ao estudar as necessidades do mercado-alvo, planejamento de programas e serviços adequados, utilizando formulação de preço (quando for o caso), comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender o mercado. (KOTLER e FOX, 1994)

À instituição cabe procurar e entender quais as necessidades e quando ela poderá atendê-las, fortalecendo o máximo possível a relação de troca que define o marketing.

É de fácil entendimento que a imagem de uma instituição possa trazer benefício ou prejuízo a todo um trabalho de resposta em desenvolvimento e as pessoas costumam formar imagens baseadas em informações limitadas e, às vezes, imprecisas.

GARVIN, (1980) afirma que a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem subvenções.

A mudança de imagem de uma instituição é lenta, e gerada por ações e comunicações contínuas, até atingir um ponto forte, gerando real satisfação e permitindo que isso seja bem divulgado.

Pelo conceito de imagem dado por KOTLER e FOX, (1984), imagem é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. Ela não é somente crenças, atitudes ou estereótipos, é uma percepção mais pessoal de um objeto que pode variar amplamente de pessoa para pessoa.

De acordo com KOTLER e FOX, (1994), as instituições educacionais devem implantar planejamento estratégico e planejamento tático de marketing. Muitas pessoas acham que acrescentar uma função de marketing significa que a instituição adotou uma orientação de marketing. Isto poderia não estar muito longe da verdade.

A maioria das instituições possui departamentos de admissão, programas de captação de recursos e associações de ex-alunos, e pode ainda incluir especialistas em propagandas e relações públicas em sua administração. Essas instituições estão usando algumas ferramentas de marketing, mas não são necessariamente orientadas para marketing.

Uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

Entretanto, satisfazer mercados-alvo não significa que uma instituição educacional ignora sua missão e suas competências distintivas para fornecer quaisquer que forem os programas educacionais “quentes” no momento. Pelo contrário, a instituição vai à busca de consumidores que estejam ou poderiam estar interessados em suas ofertas e, assim, as adapta para torná-las mais atraente possível.

Forte resistência para modificação de suas ofertas, acréscimo de novos cursos e especializações, porque os professores ou administradores gostam deles; pouca preocupação em examinar como o conteúdo dos cursos e enfoques de ensino são considerados por alunos, funcionários e outras pessoas, aumento de propaganda no lugar de desenvolver programas mais atraentes ou adequados, são exemplos da inexistência total de orientação de marketing em instituições de ensino.

A criatividade e a ação constituem itens indispensáveis para o sucesso de um produto. Entretanto, não basta ser criativo e determinado para garantir que uma oportunidade de mercado seja preenchida. Para que as boas idéias se transformem em realidade, de forma segura, sem sobressaltos, são necessárias mais três coisas: planejar, planejar e planejar, é o que afirma AMBRÓSIO, (1999).

Para a implantação de uma política de marketing, é necessário o conhecimento do planejamento estratégico da instituição, elaborado geralmente pela presidência ou diretoria da instituição, o qual é constituído pelos objetivos maiores da organização, das estratégias a serem adotadas para serem

alcançados esses objetivos, abordando questões globais, amplas, genéricas e em longo prazo.

Os elementos que compõem este planejamento, ainda pelo ponto de vista de Aluísio Ambrósio, são iniciados pela definição do negócio da organização, passando por análise interna e externa, cenários, valores éticos e culminado na determinação da visão, missão, objetivos, estratégias e metas.

A partir de então, é possível o início do planejamento tático (no caso, Planejamento de Marketing) que será objeto detalhado do trabalho, e, que permite a real implantação de uma política de marketing na organização. Complementando, ainda existe um terceiro nível de planejamento: planejamento operacional, que trata de ações em curto prazo sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

Neste ponto necessita-se conhecer os componentes de um plano de marketing, sua composição, seu formato operacional e, então, o seu roteiro, pois, uma vez estabelecido um planejamento de marketing de um produto ou serviço da instituição, pode-se afirmar que estará trilhado o caminho para que esta instituição esteja realmente procurando sua verdadeira orientação de marketing, no que se refere ao produto ou serviço em questão.

Quanto ao planejamento de Marketing, este é encarado hoje como uma ferramenta de trabalho da gerência de Marketing, assumindo, para tanto, a configuração de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da empresa. Esse trabalho é chamado "Plano Estratégico de Marketing". O planejamento estratégico de marketing consiste basicamente nas seguintes etapas:

- Definição do negócio e da missão corporativa;
- Análise do ambiente interno e externo;
- Avaliação de recursos;
- Definição de objetivos e metas;
- Formulação de estratégias;
- Preparação do plano;
- Implantação do plano;

- Controle de resultados.

O conceito de planejamento estratégico de marketing é mais do que um recurso administrativo; é uma filosofia empresarial, uma forma de encarar os negócios com métodos e antevisão, prevendo e antecipando-se aos fatos, decompondo o problema em partes administráveis, transformando cada unidade de negócio em uma empresa.

A base de um bom planejamento tem início no diagnóstico da empresa e do seu meio ambiente, mas não dispensa uma definição clara do negócio e da missão da empresa; deve apresentar objetivos mutáveis em função da evolução ambiental e das necessidades da empresa e seus mercados.

A formulação de políticas e de estratégias de marketing deve apoiar-se numa avaliação precisa dos recursos disponíveis e da atratividade ambiental, e não deve desconsiderar a ação da concorrência.

O planejamento estratégico de marketing deve ser suficientemente flexível para se adaptar às necessidades de sobrevivência da empresa, manutenção, crescimento ou desenvolvimento no mercado.

Um passo importante dentro do planejamento de Marketing, é a definição do negócio da empresa e da missão corporativa.

NEGÓCIO: é a definição dos propósitos empresariais, das necessidades que a empresa tem de preservação e proteção das reivindicações do pessoal interno, como sustentação da sobrevivência crescimento e lucratividade, e do correto desempenho do seu papel social perante a sua comunidade - evita que generalizações ambíguas sobre o objetivo da organização sejam fatores de desagregação.

Definir o negócio é:

- refletir sobre as mudanças ambientais que afetam o destino da organização;
- repensar e atualizar o âmbito de ação da organização frente essas mudanças;
- focar os benefícios oferecidos pelos produtos/serviços da organização.

... a questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das organizações. (FERREL, 2000)

MISSÃO: é o compromisso das pessoas da organização na busca da sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento em longo prazo. Definir a missão é:

- •explicitar o papel desempenhado pela organização em seu Negócio;
- •identificar e difundir a razão de existir da organização;
- •facilitar o estabelecimento de políticas, objetivos e estratégias claros, realistas e funcionais.

Algumas perguntas facilitam a elaboração da missão:

- •O que a organização deve fazer?
- •Para quem deve fazer?
- •Para quê deve fazer?
- •Como deve fazer?
- •Onde deve fazer?
- •Qual responsabilidade social deve ter?

Uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa. (FERRELL, 2000)

Ainda, é preciso conhecer bem os ambientes internos (identificar os pontos fortes e fracos e priorizá-los) e externos (levantar as ameaças e

oportunidades e priorizá-las.) que constituem o cenário empresarial de cada negócio para poder analisar com discernimento as competências organizacionais de um lado e a atratividade das oportunidades ambientais de outro. As etapas para a análise do ambiente externo são as seguintes:

1a. ETAPA: Definir o escopo do ambiente a ser analisado

2a. ETAPA: Selecionar as informações relevantes

3a. ETAPA: Escolher o Cenário de referência

4a. ETAPA: Identificar as oportunidades e ameaças no cenário de referência

5a. ETAPA: Selecionar as oportunidades e ameaças relevantes para a empresa

Na visão de FERRELL, 2000, a avaliação dos recursos disponíveis (humanos, financeiros, tecnológicos, fabricação, comercialização e gerenciamento) e sua adequação aos desafios de mercado se constituem em importante arma estratégica para sobreviver e crescer no mercado. É preciso ainda que a empresa consiga identificar a sua grande força para alavancar resultados (vantagem competitiva) para que ao lado do uso de sinergias latentes, viabilize estrategicamente o seu negócio.

A definição de objetivos e metas, é passo importante na construção do planejamento. É a fase de saber onde está e aonde se pretende chegar. Cumpre diferenciar objetivos de metas.

OBJETIVO: É o alvo ou o fim que se pretende atingir.

META: Quantificação do objetivo.

Os objetivos estratégicos podem ser perseguidos a curto, médio e longo prazo. São desmembrados em objetivo geral, algo que se quer alcançar, e objetivo de resultados que é a quantificação desse algo, também chamado de meta.

Em nosso plano estratégico de marketing o objetivo pode ser diferenciado em dois: objetivo geral e objetivo funcional. Quando uma empresa tem um Plano Estratégico, os objetivos de um Plano de Marketing saem dos objetivos funcionais da área de marketing. Este último refere-se ao objetivo estabelecido por programa.

Os objetivos estratégicos específicos, aqueles definidos para cada produto, é o ponto de partida para o Plano Estratégico de Marketing, seguido pela definição do posicionamento que o produto/serviço tem, ou terá, frente ao(s) segmento(s) de mercado priorizado. Na maioria das vezes há necessidade de pesquisas de mercado que ajudarão na tomada de decisões. Feito isso, passamos às atividades de marketing.

E para tornar o negócio viável é importante compatibilizar os objetivos, colocando-os em bases exeqüíveis, pois objetivos inatingíveis podem comprometer todo planejamento estratégico. Os objetivos definem aonde se pretende ir. E as estratégias devem descrever os caminhos para se chegar lá.

ESTRATÉGIA: É a arte de aplicar os meios disponíveis para explorar as condições favoráveis com vista na consecução de objetivos específicos. Cada negócio possui objetivos peculiares como estratégias específicas. As estratégias viáveis devem ser consistentes com os recursos disponíveis.

Para que o plano se viabiliza na prática é preciso que as pessoas envolvidas com ele sejam co-responsáveis desde o desenvolvimento das idéias até a sua execução.

É importante também que os recursos estejam disponíveis e sejam devidamente alocados e, principalmente que os objetivos sejam priorizados dentro de um cronograma de programas táticos de realização.

Como parte do Plano Estratégico de Marketing é preciso que os programas indispensáveis à sua efetivação estejam devidamente detalhados e consistentes com objetivos e estratégias formuladas.

É preciso que os responsáveis por sua implantação estejam devidamente orientados e supervisionados, ou seja, o processo do plano depende de uma metodologia para a sua implantação. (FERRELL, 2000)

As mudanças ambientais freqüentes podem tornar um plano obsoleto antes mesmo do final do período de sua duração. Para evitar isso, é de fundamental importância o controle não só das datas de execução e de cobrança de resultados, como também de atualização.

2.3 APLICAÇÕES DO MARKETING EDUCACIONAL

O Marketing Educacional apresenta-se como uma maneira eficiente de mostrar a seu público suas qualidades e toda a conveniência que poderá oferecer ao aluno.

KOTLER (1994), ressalta que o Marketing vai além de atrair matrículas, aumentar o número de alunos, as estratégias de marketing têm que encontrar formas de manter estes clientes, em fazer com que eles se sintam satisfeitos e felizes com o serviço oferecido na escola.

Segundo RYON BRAGA, vale a pena diferenciar o marketing que é feito em empresas em geral do marketing dito educacional,

Na verdade não é o marketing que é diferente, mas sim as características do 'produto' da instituição de ensino, seus canais de distribuição e, principalmente, os fatores que levam a tomada de decisão por parte do cliente destas instituições. Estes sim são muito diferentes, exigindo estratégias de marketing diferenciadas. (BRAGA, 2002)

O conhecido *mix* de marketing que a maioria das empresas utiliza quando do lançamento de um novo produto, pode não ser adequado para o lançamento de um novo curso. O aumento dos investimentos em propaganda, isoladamente, não garante o aumento na captação de alunos.

Não se pode convencer um aluno a se matricular em uma instituição de ensino apenas com uma boa publicidade da instituição. Não que a publicidade não seja importante, mas acontece que o critério de escolha da instituição de ensino implica em fatores psicológicos complexos, que envolvem os objetivos de vida deste aluno, as expectativas de seus familiares, o status pretendido, a identificação dos valores do

aluno com os da instituição, os vínculos de amizade, além dos tradicionais fatores fora da esfera psicológica, tais como valor das mensalidades, localização, instalações, corpo docente, entre outros. Até mesmo a propaganda da instituição deve considerar os fatores mencionados acima para propiciar os resultados esperados. (RYON, 2002)

Muitas instituições, confundem Marketing com Publicidade e, sem um plano estratégico, vão para o mercado para apenas colocar alguns anúncios no jornal, outdoor e rádio, achando que estão fazendo muito marketing. Estão, na realidade, praticando um marketing desordenado e podem aparecer falhas no seu resultado. Por isso, é necessário um conhecimento básico das atividades do marketing e de como ele pode ser bem empregado em uma instituição.

KOTLER, (1998), enumera algumas contribuições do Marketing:

- Melhorar a satisfação do público da instituição. O sucesso de uma instituição seja ela qual for, é agradar seus clientes, satisfazendo suas necessidades. Na linguagem do Marketing aponta-se um de seus maiores clichês, uma empresa vitoriosa é aquela surpreende as expectativas e consegue encantar os clientes. Oferecer-lhes o novo, o inesperado, o que ele menos imagina que poderá lhe ser útil.

- Maior sucesso no atendimento da missão da instituição, o marketing vai servir de ferramenta para a Escola descobrir como lidar com a sua missão e metas estabelecidas. A missão determinada pela escola pode ser um forte atrativo para os clientes, mas, se ela não é bem definida, o Marketing servirá para descobrir caminhos, criar programas atuais e atraentes que tragam respostas para a mesma cumprir eficazmente sua missão educacional.

- Melhorar a eficiência das atividades de marketing. Marketing é sinônimo de organização, desenvolver trabalhos com embasamento.

- Melhorar a atração de recursos de marketing. Ao pensar em satisfazer os clientes, as instituições devem atrair novos recursos, através de uma pesquisa,

coleta de dados junto ao público-alvo, para melhorar a atração destes recursos necessários.

O Marketing continua sendo visto com restrições por alguns educadores que o criticam em dois aspectos: o Marketing é incompatível com a missão educacional, pois consideram que as instituições educacionais têm de preocupar-se com o propósito de oferecer o conhecimento, enquanto que o do Marketing é de ganhar dinheiro e o Marketing não é necessário, argumentando que as pessoas sabem o que é bom para elas. Logo, se educação é um benefício para todos e todos sabem disso, não é preciso que o Marketing atue sobre os consumidores de educação para atraí-los à instituição. Porém, mesmo sem perceber e contrariando essas críticas; principalmente as universidades, utilizam-se do Marketing na busca do recrutamento de alunos através do serviço de admissão, serviço de desenvolvimento de relações públicas e associação de ex-alunos.

Por outro lado os defensores do Marketing argumentam que ele é importante e precisa ser usado, pois ajuda a instituição a cumprir a sua missão educacional, aumenta a satisfação dos seus usuários e permite que a instituição desenvolva programas viáveis, com preços adequados e comunicações eficazes.

Assim como qualquer outra organização, de acordo com KOTLER e FOX, (1994), as instituições educacionais, considerados a sua missão e os recursos disponíveis, para que possam ser eficazes, precisam satisfazer as necessidades e desejos dos seus mercados e públicos. A satisfação de uma necessidade ou desejo ocorre quando na relação de troca as partes envolvidas percebam que estão numa situação melhor do que estavam antes de ocorrer a transação. Manter um fluxo constante de informações como se pode ver é importante. Perde-se, no entanto, esta condição se não se sabe ou não se faz nada com elas.

Entram em cena, então, o planejamento e o controle de Marketing, que, segundo KOTLER e FOX, (1994), orientam as operações de uma instituição no mercado. Desta forma as instituições educacionais precisam implantar o planejamento estratégico e tático de Marketing. O planejamento estratégico, ou

seja, a formulação de estratégias exige a análise do *portfólio* atual dos programas para saber quais devem ser melhorados, mantidos ou desativados, a partir do que são decididas sobre os programas atuais e futuros, estrutura organizacional, funcionários, cultura e seus sistemas de informações, planejamento e controle para garantir que sejam compatíveis com as necessidades e possam garantir o sucesso das estratégias que vierem a ser aplicada.

O grande desafio das universidades brasileiras não está em somente lidar com a concorrência.

Segundo o especialista em Marketing e Consultor Educacional, RYON BRAGA, hoje a exigência de qualidade por parte dos órgãos reguladores tornou-se mais rigorosa e, os clientes passaram a exigir muito mais. *“Resumindo, a concorrência aumenta, cai o poder aquisitivo da população, os custos sobem, as mensalidades são pressionadas para baixo e os clientes exigem mais. Quem não estiver preparado para isso pode se considerar fora do mercado”*. (BRAGA, 2002)

2.4 ESTRATÉGIAS PARA MARKETING EDUCACIONAL.

Está cada vez mais aparente, e é de observação global, que no atual e extremamente competitivo mundo de rápida evolução tecnológica, não há mais lugar para qualquer organização que não utilize a informação devidamente transformada em conhecimento, para tentar prever o futuro e, conseqüentemente, direcionar suas ações para atingir o sucesso institucional.

Conforme OLIVEIRA (2004), com o acesso à informação através de modernos meios, com auxílio de complexas redes de telecomunicações, a tecnologia da informação também evolui em uma taxa geométrica, quebrando paradigmas e até tradições.

A tendência global também é uma realidade irrefutável e as barreiras impostas pela divisão política estão caindo dia após dia e toda organização, independentemente da área que atua, deve ter como condição imprescindível saber obter e gerenciar toda e qualquer informação pertinente a suas atividades,

armazenando-a e possibilitando que todos os integrantes da instituição tenham o acesso, pois de nada vale uma informação aprisionada num arquivo de computador ou impressa e guardada a sete chaves no escritório do presidente ou de um diretor.

Outro importante fator é saber trabalhar e utilizar todas as vantagens que tal informação tem embutida em seu bojo. Aqui entram a técnica e o conhecimento exploratório de fatos, opiniões e dados para transformar a informação em conhecimento.

Ao mesmo tempo em que muitas empresas tentam obter meios para a sua sobrevivência, procurando instituições de ensino, pesquisa e extensão, pois é lá que existe uma inesgotável fonte de tecnologia, obtida no dia-a-dia de professores e pesquisadores, a própria instituição de ensino pública ou privada também deve utilizar-se de recursos e de apoio para atrair mais alunos e parceiros ou, ainda, adequar o tipo, a quantidade e a qualidade dos cursos e programas oferecidos.

O marketing é uma função gerencial que oferece estrutura e ferramentas para fazer isso, possibilitando o planejamento e facilitando a administração das relações de troca de uma instituição com seus vários públicos.

Através do marketing é que a instituição pode estudar as necessidades do mercado e ter planejamento adequado de cursos, programas e serviços, com preço (quando for o caso), comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender aos clientes ou consumidores.

Deve-se estar preparado para prosseguir em pé de igualdade com qualquer organização, e falando o correto idioma desta avançada fronteira, dedicar-se ao planejamento eficaz, sabendo colher e aproveitar a informação, como também explorar o potencial humano, juntamente com todo o seu conhecimento armazenado há séculos.

Basicamente, na elaboração de um planejamento de marketing, será necessário que o elaborador, ou o conjunto de elaboradores algumas vezes isoladamente, outras em conjunto com o *staff* da entidade, esteja sensibilizado com a missão, visão, valores e objetivos da organização, de modo que haja a

devida integração do planejamento de marketing com o planejamento estratégico. Isto já começa a criar, dentro de um processo integrado, uma mútua afinidade com objetivo comum que não deixará de ser outro, a não ser o sucesso, trazendo uma excepcional vantagem de um time unido e comprometido com a empresa.

Por exemplo, durante o desenvolvimento do item relacionado com marketing estratégico entra-se em contato com o ambiente onde se trabalhará. São levantados os dados envolvendo a parte básica fundamental para a estratégia, ou seja, conhecer o consumidor, o mercado, os aspectos legais e o posicionamento do produto em evidência.

Aqui, é bastante óbvio, que se obtém preciosas informações que possibilitarão realmente a total especificação do produto devidamente adequado ao seu meio (o mercado), ou então, em último caso, o grau ou taxa relativa de provável aceitação do mesmo.

Quando do desenvolvimento do marketing tático, há o envolvimento em detalhes referentes às características do produto, seu preço (se for o caso), sua promoção e divulgação no mercado e determinação da forma que será feita sua distribuição, possibilitando àqueles que tenham acesso ao plano, mesmo que não tenham participado de sua elaboração, o completo conhecimento da essência do planejamento.

Finalmente, são demonstradas as tomadas de decisão envolvendo os resultados esperados, a análise de equilíbrio e a programação de ações propriamente dito.

Neste ponto, conclui-se que, de posse de todo este concentrado de informações e ações, pode-se ter o suficiente para “prever o futuro” no sentido de acelerar as reais condições de sucesso para a organização.

Dentro das estratégias a identificação da audiência-alvo é parte eficaz para o desenvolvimento das ações. A comunicação eficaz atinge diretamente os interesses de uma pessoa ou de um grupo específico. A instituição de ensino desejará identificar as audiências chave e seus interesses específicos para fornecer-lhes informações preparadas sob medida para suas necessidades.

Audiências-alvo potenciais incluem todos os públicos e mercados da instituição. Ela necessitará desenvolver um programa para cada audiência- alvo, não apenas para duas ou três dessas audiências. Por exemplo, uma faculdade pode identificar sua principal audiência como os alunos potenciais, mas, em várias ocasiões necessitará comunicar com outros públicos e mercados – incluindo ex-alunos, alunos matriculados, pais e o público em geral.

2.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.

O envolvimento com um processo de planejamento de marketing pela primeira vez pode provocar uma certa dificuldade em distinguir estratégias de táticas, mas esse problema tende a desaparecer com a prática. Para evitar erros, algumas regras devem ser observadas, quando o assunto for estratégia e tática, na formulação do planejamento de marketing, conforme relação a seguir:

As gestões estratégicas antecedem as táticas.

As gestões estratégias são poucas; as táticas são numerosas.

As gestões estratégias podem afetar o marketing de dois ou mais produtos da empresa; as táticas são exclusivas de cada produto.

As gestões estratégicas tendem a ter continuidade no tempo (são menos flexíveis), enquanto as táticas tendem a ser de curto prazo (são mais flexíveis)

As mudanças radicais nas gestões estratégicas (acertos ou erros) podem trazer conseqüências drásticas para o marketing do(s) produto(s), boas ou más nas táticas não.

Os resultados das gestões estratégias ocorrem no médio e longo prazos: as táticas trazem resultados imediatos.

O planejamento de marketing pode ser dividido em dois níveis: planejamento estratégico de marketing, elaborado pela gerência de marketing em conjunto com a alta administração, o qual constitui-se em input importante no processo de planejamento estratégico da empresa. Num outro nível tem-se o planejamento tático/operacional de marketing, elaborado pela gerência de

marketing que detalha em nível operacional as propostas de marketing contidas no planejamento

O planejamento de marketing tem sido bastante valorizado nos últimos tempos em virtude de grande competição que se observa em diferentes arenas de negócios. As dificuldades mais comuns no trabalho de elaboração dos planos de marketing sempre residiram na dificuldade de se obter dados confiáveis de mercado e também de dispor de instrumentos que facilitassem a sua análise. Com a informatização, as empresas passaram a dispor de um recurso importante para o armazenamento, processamento e análise das informações, feita com grande rapidez e muitas vezes em tempo real. O desenvolvimento de técnicas de pesquisa de marketing mais apuradas e a valorização da informação como instrumento de gestão para a conquista de vantagens competitivas no mercado contribuíram para a melhoria da qualidade dos planos de marketing.

2.5.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E PROPAGANDA

A grande maioria das instituições de ensino apresenta demasiado rigor ao informar seu público. Visando o atingimento deste público, acabam fazendo comunicações que apresentam uma versão irreal da realidade, que podem, no final, macular sua própria imagem.

Em contrapartida pode-se afirmar que *“em tempos de crise, a sinceridade vale a pena”*, conforme ROBERT W. BEYERS (apud, KOTLER e FOX, 1994) que também reforça a importância da sinceridade ao apontar que *“se a instituição não se esforça para informar sobre ambos os lados de uma controvérsia, transfere este trabalho para a mídia e/ou seus críticos”*.

A grande maioria das instituições estabelece como ênfase dizer apenas o que é bom sobre a mesma, enquanto se mantém determinada a tentar evitar que as más notícias escapem.

Segundo BEYERS tal abordagem é ineficaz, já que *“qualquer instituição que tenta esconder suas feridas perderá a auto-estima, com os públicos internos e, depois, com o público em geral”*, necessitando de comunicações eficazes com

seus mercados e públicos. Não é suficiente desenvolver bons programas e serviços, fixar preços atraentes e torná-los facilmente acessíveis aos consumidores alvo.

A instituição deve também informar os consumidores e outros sobre suas metas, atividades e ofertas, despertando o interesse dos mesmos.

Segundo SANTOS,

Geralmente, os educadores pensam em termos de catálogos e boletins descrevendo sua instituição e programas. Faculdades, escolas e outras instituições educacionais comunicam sobre suas atividades durante toda a sua existência, tenham ou não programas formais de comunicação. Muitas estão repensando seus esforços de comunicação, tanto formais como informais. (SANTOS, 2002)

Para o agente responsável pelo marketing das instituições de ensino, KOTLER, (1994), preconiza as tarefas de comunicações que a instituição precisa enfrentar?

- a) manter ou ampliar a imagem da instituição;
 - b) desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos;
 - c) atrair doadores potenciais;
 - d) fornecer informações sobre suas ofertas;
 - e) atrair estudantes potenciais e estimular as inscrições e matrículas;
 - f) corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição
- (KOTLER e FOX, 1994).

Além disso, a instituição deve determinar e atender às necessidades de informações do corpo docente, funcionários, alunos e outras pessoas do ambiente interno.

A comunicação desenvolve uma importante relação entre a instituição e a audiência. O comunicador deve considerar seu propósito em preparar a

comunicação e a razão pela qual a audiência estará prestando atenção. Somente depois é que pode dar forma e conteúdo à mensagem, preparada para atingir a audiência e obter o propósito pretendido.

As instituições educacionais utilizam, em sua grande maioria, tanto relações públicas como propaganda, onde a Relações públicas consiste nos esforços para obter-se interesse favorável em uma instituição e/ou em seus programas, difundindo notícias significativas sobre os mesmos em publicações ou obtendo divulgação gratuita em rádio, televisão ou outra mídia. Propaganda consiste na divulgação paga para promoção de idéias, produtos, programas ou serviços – seja em revistas ou jornais, televisão, rádio, cartazes, ou através de catálogos, mala direta ou alguma outra mídia. Acredita-se que relações públicas e propaganda são abordagens que se sobrepõem e, geralmente, as instituições educacionais necessitarão de ambas para realizar suas tarefas de comunicação.

2.5.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÕES EFICAZES

O planejamento das comunicações segundo KOTTLER e FOX, (1994), deve iniciar-se com o conhecimento dos oito elementos de qualquer comunicação:

- Emissor
- Receptor
- Mensagem
- Mídia
- Codificação
- Decodificação
- Feedback
- Resposta

Segundo SANTOS, (2002) o emissor, ou receptor, ou ambos envia uma mensagem através de uma mídia. Para comunicar-se eficazmente, os emissores precisam conhecer as necessidades e desejos dos receptores, onde os emissores devem ter habilidade em codificar mensagens que reflitam como a

audiência-alvo tende a decodificá-las. Eles devem desenvolver canais de feedback para que possam saber a resposta da audiência para a mensagem.

Pesquisa de marketing será exigida em cada estágio: identificar audiências potenciais, segmentá-las, determinar suas necessidades de informações, desenvolver mensagens apropriadas e mensurar a resposta da audiência.

2.5.3 FACILITAÇÃO DO ENTENDIMENTO DA RESPOSTA PROCURADA

Uma comunicação intencional é planejada para obter uma resposta do receptor. A resposta pode ser uma mudança de consciência sobre a instituição e seus programas ou uma mudança de atitude – por exemplo, tornar o público favoravelmente impressionado pela qualidade de um programa. A instituição pode estar procurando uma resposta comportamental – pedido de informações adicionais, matrículas ou doação. Apenas determinando a resposta desejada, a instituição pode preparar a melhor mensagem e, depois, avaliar sua eficácia.

2.6 DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO

2.6.1 DESENVOLVIMENTO DA MENSAGEM

Após definir a resposta desejada da audiência-alvo, o comunicador desenvolve a mensagem. Uma mensagem ideal deve atrair a atenção, captar o interesse, despertar o desejo e obter ação. Na prática, poucas mensagens levam o consumidor a atravessar todas as fases do modelo, da atenção à ação. A instituição pode necessitar usar mensagens e tipos diferentes de comunicação em vários estágios do processo de comunicação.

Conforme OLIVEIRA, (2004), Uma mensagem tem conteúdo e formato. A preparação do conteúdo exige conhecimento da audiência-alvo e daquilo que a motivará a responder.

Assim, o comunicador necessita selecionar um formato que atraia a atenção, desperte interesse e apresente a mensagem claramente.

2.6.2 ESCOLHA DA MÍDIA

O comunicador deve selecionar mídias ou canais de comunicação eficientes. Os canais de comunicação são de dois tipos: pessoal e impessoal.

A Comunicação Pessoal inclui comunicações diretas dos representantes da instituição (ex-alunos, funcionários, responsáveis por admissões) e conversas boca a boca entre vizinhos, amigos, familiares e colegas – uma forma altamente persuasiva de comunicação. Frequentemente, a influência pessoal é um fator poderoso nas decisões de inscrição, matrículas ou doação de dinheiro para uma instituição. As instituições podem estimular para que os canais de influência pessoal (líderes de opinião, pessoas influentes na comunidade, funcionários do governo, presidentes de associações, entre outros) ajam em seus interesses.

A Comunicação Impessoal, por sua vez, inclui os canais impessoais todas as formas de comunicação que não envolvem contato direto pessoa a pessoa: jornais, revistas, rádio, televisão, cartazes, eventos e mala direta.

Na visão de OLIVEIRA, (2004), a comunicação através de canais impessoais pode encorajar e reforçar as comunicações pessoais. Exemplos disso podem ser citados: após ler notícias de um novo curso de planejamento de carreira na faculdade municipal local, uma pessoa pode comunicar a sua vizinha sobre ele; um aluno de colégio pode conversar com um orientador educacional sobre algumas faculdades e, depois, ler folhetos sobre aquelas que tiver mais interesse.

As instituições educacionais, portanto, devem empenhar-se para combinar canais pessoais e impessoais de comunicação, conforme seus objetivos de comunicação.

2.6.3 SELEÇÃO DOS ATRIBUTOS DA FONTE

O efeito de uma comunicação sobre uma audiência será influenciado pela forma como esta percebe o comunicador. As mensagens transmitidas por fontes altamente confiáveis serão mais persuasivas. Três fatores permeiam a credibilidade da fonte: experiência, confiabilidade e agradabilidade.

Experiência é o grau pelo qual o comunicador é percebido por possuir a autoridade necessária para o que está sendo divulgado. Geralmente, alunos ou graduados recentes são percebidos como experientes no funcionamento da faculdade. Os professores mostram grande experiência quando conversam sobre suas áreas de especialização.

A confiabilidade está relacionada a quão objetiva e honesta é a fonte. As audiências tendem a depositar maior confiança em amigos e outras pessoas próximas do que em estranhos ou recrutadores.

A agradabilidade está relacionada a quão atraente a fonte é para a audiência. Qualidades como sinceridade, humor e naturalidade tendem a tornar uma fonte mais agradável. Assim, a fonte mais altamente confiável seria uma pessoa que recebe pontuação alta em todas as três dimensões.

2.6.4 REUNIÃO DE FEEDBACK

O comunicador deve pesquisar os efeitos da mensagem sobre a audiência-alvo. Isso pode envolver a manutenção de registros dos cupons que retornam solicitando informações complementares, inscrições ou doações ou outras mensurações de atenção e interesse. O comunicador pode fazer levantamento aos participantes da audiência-alvo, perguntando-lhes se reconhecem a mensagem, ou delas se recordam o que acharam da mesma, suas atitudes anteriores e atuais em relação à instituição que patrocinou a mensagem e intenções de inscrição, matrícula ou doação.

2.7 RELAÇÕES PÚBLICAS

Freqüentemente, as pessoas igualam relações públicas à publicidade – obtenção de notícias favoráveis sobre a instituição – mas esta segunda é apenas parte das tarefas de relações públicas. A definição mais freqüentemente citada de relações públicas é a apresentada por KOTLER e FOX, (1994):

Relações Públicas é a função administrativa que avalia atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos de um indivíduo ou instituição com o interesse público e executa um programa de ação para obter atendimento e aceitação pública.

Essa definição enfatiza o conhecimento dos públicos da instituição, refletindo seu caráter real.

Todas as escolas, faculdades ou outras instituições educacionais estão envolvidas com relações públicas de alguma maneira, desde que cada uma lide com uma variedade de públicos. A comunidade local, políticos, mídias de notícias e outros – todos podem ter um interesse ativo ou reativo nas atividades da instituição.

2.7.1 PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Os praticantes de relações públicas vêem-se como os responsáveis e enriquecedores da imagem da instituição. Em várias ocasiões, são designados à tarefa de formar, manter ou mudar atitudes. Nessa conexão, são responsáveis pelas cinco etapas do processo, quais sejam:

- Identificação dos públicos relevantes da instituição
- Mensuração das imagens e atitudes dos públicos relevantes em relação à instituição
- Estabelecimento das metas de imagem e atitude para os públicos alvo

- Desenvolvimento de estratégias de relações públicas eficazes em termos de custo
- Implementação de ações e avaliações dos resultados

2.7.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS RELEVANTES DA INSTITUIÇÃO

Segundo OLIVEIRA, (2004), uma instituição gostaria de ter a boa vontade de todos os públicos que a afetam ou que são afetados por ela. Entretanto, devido aos recursos limitados da atividade de relações públicas, ela tem que concentrar sua atenção em certos públicos.

Os públicos principais de uma instituição educacional são aqueles que se relacionam com ela em base contínua e ativa – seus alunos, doadores, professores e funcionários, conselheiros e a comunidade. Se a boa vontade de qualquer um destes grupos desaparecer – alunos desistirem, doadores interromperem as contribuições, professores e funcionários começarem a demitir-se, conselheiros perderem o interesse ou a comunidade torna-se hostil – a instituição estará em dificuldades profundas.

Os públicos estão relacionados não apenas a uma instituição, mas também entre si de maneiras muito importantes. Um público específico pode influenciar fortemente as atitudes e o comportamento de outros públicos em relação a uma escola. Considere-se, por exemplo, uma escola cujos alunos estejam bastante satisfeitos. Seu entusiasmo será transmitido aos pais e amigos que podem ser alunos potenciais. Esse entusiasmo reforçará a atenção do corpo docente para melhoria do ensino.

Por conseguinte, os ex-alunos serão doadores mais generosos e colaboradores da escola. Assim, os alunos influenciam as atitudes e o comportamento de outros públicos relacionados à instituição.

2.7.3 MENSURAÇÃO DAS IMAGENS E ATITUDES DOS PÚBLICOS RELEVANTES

Ainda na visão de OLIVEIRA (2004), após identificar seus vários públicos, a instituição precisa avaliar como cada um deles a avalia e a percebe. Alguma idéia das atitudes de cada público pode ser obtida simplesmente através de contatos regulares com seus membros. Impressões baseadas em contato casual, entretanto, não podem necessariamente ser confiáveis.

A pesquisa de marketing formal é essencial para uma atividade eficaz de relações públicas. Uma discussão de grupo-foco com seis a dez participantes de um público-chave pode revelar seus conhecimentos e sentimentos sobre a instituição. Embora as observações resultantes possam não ser totalmente representativas, normalmente contribuem com perspectivas valiosas e levantam questões que a instituição desejará explorar mais sistematicamente.

Eventualmente, ela pode constatar que vale a pena conduzir pesquisa de campo sobre sua imagem e assuntos relacionados, na forma de pesquisa de opinião pública. Essa pesquisa mensura algumas variáveis como consciência, conhecimento, interesse e atitude em relação à instituição.

2.7.4 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS EFICAZES EM TERMOS DE CUSTO-BENEFÍCIO.

Geralmente, uma instituição tem muitas opções para tentar melhorar as atitudes de um público específico. Sua primeira tarefa é entender o porquê das atitudes, de modo que os fatores causais possam ser identificados para uma estratégia apropriada. Analise-se, a título de exemplo, o caso de uma faculdade que constatou seu fraco apoio à comunidade quando esta desejou alugar seu estádio para uma equipe profissional de futebol.

Ao aprofundar-se nas atitudes negativas dos cidadãos, os administradores descobriram que muitos deles guardavam ressentimentos com a faculdade, incluindo reclamações que,

- 1) ela nunca os consultava antes de tomar decisões,
- 2) discriminava os estudantes das escolas de ensino médio locais, preferindo atrair alunos de outras partes do estado,

3) não informava ativamente à comunidade local sobre os eventos e programas do campus e

4) suas propriedades eram isentas de impostos, o que aumentava a carga tributária dos cidadãos. Essencialmente, a comunidade sentia-se negligenciada e explorada pela faculdade. O diagnóstico sugere que a instituição precisa mudar seus modos e estabelecer contatos mais fortes com a comunidade. Necessita desenvolver um programa de relações comunitárias.

2.8 SERVIÇOS DE INFORMAÇÕES POR TELEFONE

Uma ferramenta de relações públicas relativamente nova e eficaz é a criação de um serviço telefônico para fornecer informações sobre a instituição.

Por exemplo, criar um número de telefone com informações gravadas sobre a escola, épocas de matrículas, cursos oferecidos e valor das anuidades. Nos Estados Unidos algumas escolas oferecem “linhas quentes” com a qual os professores estão disponíveis às noites para ajudar alunos – e seus pais – que tenham problemas na lição de casa. Esses serviços telefônicos são meios da instituição mostrar que atende ao público e está pronta para servi-lo (KOTLER e FOX, 1994).

2.9 EFICÁCIA DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

Um programa de comunicação educacional envolve relações públicas e propaganda. Um colégio ou faculdade tradicional edita muitas publicações e deseja obter benefício máximo em termos de tempo e dinheiro, gastos nelas.

Um programa eficaz de marketing de comunicação tem diversas características. Primeira, as comunicações são coordenadas. Em vez de editar um amontoado de boletins, folhetos e *press releases*, a instituição analisa seus vários mercados e públicos para determinar cada grupo e desenvolve um programa de

comunicação para cada um deles. Em vez de depender de uma forma de comunicação ou mídia, a instituição desejará usar uma combinação cuidadosamente planejada de mala direta, propaganda, publicidade e eventos especiais para atingir seus objetivos de comunicação.

A instituição desejará usar um logo e tema únicos nas publicações e outros materiais de comunicação para aumentar o reconhecimento institucional, bem como identificar cada comunicação com a instituição. A qualidade do conteúdo e estilo será consistente e o *layout* e a qualidade da produção serão apropriados ao objetivo de comunicação. Para atingir qualidade e consistência, a instituição necessitará de um ou mais profissionais altamente qualificados que revisem todas as publicações oficiais e que tenham, pelo menos, oportunidade para recomendar melhorias antes que os materiais sejam impressos e distribuídos. Esta função pode ser dirigida por um diretor de comunicações.

Sempre que for possível, a instituição deverá personalizar suas comunicações. Utilizando processador de texto, o departamento de admissões pode enviar respostas personalizadas aos interessados. Outras comunicações para alunos matriculados, pais e doadores podem, igualmente, incluir uma saudação pessoal. Não obstante a ampla conscientização de que muitas cartas são geradas por computador, tais providências terão reflexos positivos na instituição que as adotarem. (KOTLER e FOX, 1994).

As comunicações eficazes de marketing são autênticas. Não existe lugar para decepções ou exageros. As pessoas que visitam a instituição ou decidem matricular-se, logo em breve constatarão as falhas e se sentirão ressentidas. Além disso, uma instituição educacional não pode e não deve mostrar situações negativas aos diferentes grupos interessados em seus cursos.

Finalmente, as instituições educacionais devem lembrar-se de que um programa eficaz de comunicação de marketing, embora importante, é apenas um componente do esforço de marketing da instituição. Esta deve assegurar seu desempenho e viabilidade através de programa, sistema de preços e decisões de distribuição.

Os profissionais de relações públicas devem ser comunicadores habilitados, familiarizados com a informática, aptos para redigir textos, preparar audiovisuais, mídias de identidade institucional, *releases*, eventos, discursos e serviços de informação por telefone, além de facilitar os contatos pessoais de administradores e outras pessoas relacionadas com a instituição. Um programa eficaz de comunicação exige muita experiência profissional e não pode ser relegado ao acaso. As publicações da instituição devem ser revisadas em termos de qualidade e consistência de conteúdo e estilo. Sempre que for possível, as comunicações devem ser personalizadas.

3. DISCUSSÃO

Para estruturar este capítulo, foi necessária uma abordagem a três instituições de ensino superior da cidade de Curitiba. Para instrumento de pesquisa, foi escolhido o roteiro, como mais adequado para a futura análise dos dados e discussão.

3.1. HISTÓRICO

3.1.1 OPET

No início eram as teclas. Os cursos de datilografia, na década de 1970 e meados dos anos 80, eram tão necessários para o mercado de trabalho quanto hoje são os cursos de informática. Foi assim que teve início a história do Grupo Opet, numa sala de cursos de datilografia, impulsionada pela determinação de dois sócios: o professor José Antônio Karam, até hoje na direção da empresa, e o professor Luís Fabriciano Machado.

De 14 de fevereiro de 1973 até os dias atuais, muita coisa mudou. O mercado de trabalho passou a ter novas exigências, os conceitos empresariais renovaram-se e novas tecnologias surgiram, demandando por profissionais cada vez mais especializados. Mudanças que o Grupo Opet sempre acompanhou de perto, trazendo para dentro da instituição as técnicas mais modernas e eficientes de ensino, em plena sintonia com o mercado de trabalho.

Para dar suporte a essa proposta pedagógica, criou-se a Editora Opet, formada pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Pedagógico e pela unidade

gráfica. Na Editora, são desenvolvidos os materiais didáticos do ensino regular de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, além dos materiais do ensino profissionalizante. Em todo o Brasil, são milhares de alunos e centenas de escolas conveniadas ao Sistema de Ensino Opet.

Foi com esse comprometimento e empenho que o Grupo Opet ampliou sua atuação para outras áreas de ensino, até atingir a formação completa, desde a Educação Infantil até a Pós-Graduação.

3.1.2 TUIUTI

Num ambiente familiar começou a ser construída a história de uma das maiores Universidades do Estado. Em 1958, na sala de estar da residência do casal Sydney Lima Santos e Maria de Lourdes Rangel Santos, localizada na rua 24 de maio, 452, funcionava o Curso Tuiuti.

Lá um grupo de jovens era preparado aos exames de admissão ao ginásio para diversos colégios de Curitiba e também para concursos de ingresso de algumas

Instituições militares, como o Colégio Militar de Curitiba, Escolas de Cadetes do Exército de Campinas, Marinha de Angra dos Reis, Rio de Janeiro e Aeronáutica de Barbacena.

A idéia de fundar esse curso surgiu quando Sydnei e Waldyr Jansen de Mello, ambos militares da infantaria, souberam da perspectiva de criação do Colégio Militar em Curitiba. *"Foram anos de êxito. O curso Tuiuti sempre esteve conquistando os primeiros lugares na classificação dos candidatos"*, lembrou a professora Maria de Lourdes, que na época ministrava a disciplina de História. Foi também nesse ambiente escolar que cresceram e foram criados os filhos do casal: Sydnei Antonio, Luiz Guilherme, Carlos Eduardo e Afonso Celso.

De lá para cá muita coisa mudou. O Curso e Miniginásio Tuiuti depois foi transformado em escola primária, ginásio, segundo grau. Mas a família Rangel Santos queria ir além. *"O objetivo era a criação de um estabelecimento de ensino superior, destinado ao aperfeiçoamento da educação da juventude"*, contou a

professora Maria de Lourdes. O processo de criação das Faculdades começou em 1970, mesmo ano em que aconteceu o reconhecimento definitivo do Colégio Tuiuti. Em 1973, com a aprovação para a implantação de três cursos, Psicologia, Pedagogia e Letras, foi realizado o primeiro vestibular.

Em 1981 foram incluídos os cursos de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional, depois, em 1990, foram criados os cursos de Processamento de Dados, Odontologia e no ano seguinte, o curso de Direito.

Até 1995 a Universidade Tuiuti manteve o slogan: "do Maternal à Universidade" oferecendo ensino pré-escolar e de 1º e 2º graus. Em 1993, a Tuiuti transformou-se em Faculdades Integradas da Sociedade Educacional Tuiuti - as Fiset, criando oito novos cursos.

O surgimento da Universidade aconteceu em sete de julho de 1997, por um Decreto Presidencial. No mesmo ano houve a criação do vestibular de inverno. Dos 17 cursos em 97, a Universidade Tuiuti tem hoje 56 cursos de graduação, 28 de especialização, e três de mestrado. No total, são quase vinte mil alunos que estudam nos setes campus da instituição.

De acordo com a professora Maria de Lourdes, cada passo no crescimento, cada marco de implantação de um novo curso ou de um serviço, a Universidade Tuiuti teve sempre como base o propósito de Promoção Humana, que é a filosofia da instituição. *"A Promoção Humana é para nós como um verdadeiro ideal de vida"*, afirmou Maria de Lourdes.

Seguindo essa proposta, a Universidade Tuiuti se propõe a ajudar as pessoas a crescerem como seres humanos e, por isso, busca constante integração com a sociedade. Um dos principais serviços oferecidos à comunidade é feito pelo Centro de Reabilitação Sydnei Antonio, o CRESA. O CRESA atende 120 pessoas portadoras de deficiências auditivas e associadas, oferecendo cursos de extensão e aperfeiçoamento profissional e também cursos de orientação dirigidos aos pais, familiares e comunidade em geral.

O CRESA foi fundado em 1980 pela iniciativa e esforço da professora Maria de Lourdes. A primeira diretora foi a professora Vanessa de Camargo Hermann, que continua até hoje à frente do Centro de Reabilitação. Recebeu

sempre apoio irrestrito de Sydnei Lima Santos, que afirmava: *"dentre os compromissos assumidos com a comunidade curitibana, o mais antigo é o que a Universidade tem com o CRESA. Um dos mais significativos e que vem de encontro com a filosofia da instituição"*.

Mas nem tudo na trajetória da Universidade Tuiuti são vitórias e realizações. As lutas, espinhos e reveses também atingiram a sua jornada. Em 13 de novembro de 1977, a sociedade curitibana, a Tuiuti e a família Rangel Santos foram abaladas pelo inesperado e precoce falecimento do primogênito do casal e então diretor administrativo da instituição, Sydnei Antonio.

Em 19 de novembro de 2001 o luto atingiu e abalou a Universidade Tuiuti com a morte inesperada de seu fundador e Reitor, Sydnei Lima Santos, aos 76 anos de idade. O professor Sydnei teve uma trajetória de sucessos de uma vida dedicada à educação.

Hoje a família Rangel Santos continua à frente da Tuiuti escrevendo através dos tempos a importante história da instituição

3.1.3 UNICEMP

O Centro Universitário Positivo - UnicenP é a instituição de Ensino Superior fruto da experiência de três décadas do Grupo Positivo. O UnicenP teve origem nas Faculdades Positivo, em 1988. A instituição oferecia cinco cursos de graduação, dois cursos de especialização - pós-graduação *lato-sensu* - e um mestrado interinstitucional na área de Administração, em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Dez anos depois (em 1998), as Faculdades Positivo foram transformadas no Centro Universitário Positivo, passando a oferecer 18 cursos de graduação. Em 2000, a instituição transferiu seu campus para uma área especialmente projetada e edificada de 410 mil m² no bairro Campo Comprido, em Curitiba, proporcionando ao acadêmico conforto e comodidade como estímulos à atuação profissional ou beneficente junto às comunidades circunvizinhas. Hoje, o UnicenP conta com uma área de 415 mil m² e oferece 26

curso de graduação e 65 cursos de pós-graduação. Abaixo o cronograma de implantação dos cursos da UNICEMP.

3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.2.1 UTILIZAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING

As respostas foram unânimes na primeira pergunta, todas as instituições pesquisadas desenvolvem estratégias de Marketing, direcionadas para os seus públicos alvo, o que diferencia as instituições é o tipo de estratégia utilizada.

A manutenção dos atuais alunos, a busca de novas matrículas e a introdução de produtos/serviços, num mercado cada vez mais exigente e competitivo, pedem que as instituições de ensino incorporem em suas estratégias organizacionais o planejamento mercadológico e a conseqüente utilização das mais variadas ferramentas de marketing. Temos hoje, na região metropolitana de Curitiba, aproximadamente 40 instituições de ensino superior privado. A médio prazo, não haverá mercado para todas elas e aquelas que não tiverem um adequado posicionamento mercadológico, dificilmente sobreviverão. Infra-estrutura, qualidade, ensino sintonizado com o mercado, relacionamento com o mercado corporativo, fidelização e responsabilidade social são fatores que irão diferenciar a instituição e garantir a sua consolidação.

3.2.2 TIPOS DE AÇÕES E RESULTADOS

Na segunda questão, onde são explicitadas as principais ações, houve consenso quanto ao tipo de ação desenvolvida, diferenciando seu público alvo, interno ou externo.

Na resposta da Instituição A, *“Para a comunidade interna, ocorre a divulgação de eventos, serviços, cursos, processos seletivos, prêmios recebidos, etc...”*

Quanto à instituição B, pôde-se observar *“orientada para o Marketing, acaba invariavelmente, sendo mais transparente quanto ao seu posicionamento, objetivos e qualidades. Quanto mais você aparece, seja pela propaganda, pelos eventos ou pelo relacionamento direto, mais você expõe suas forças e também suas fraquezas”*.

Observa-se aqui não só o direcionamento seletivo mas também a preocupação da instituição em não manter uma exposição excessiva na mídia escolhida como ação de marketing, já que este excesso de exposição promove o desgaste da imagem.

Quanto à instituição C,

As ações, definidas no plano anual de marketing, estão concentradas basicamente em dois grandes blocos: ações mercadológicas e ações comerciais. As de cunho mercadológico estão focadas em: ações institucionais; divulgação, reforço e fortalecimento da marca; programas de relacionamento com o mercado; programas de fidelização, etc. São efetivadas através de: pesquisas; acompanhamento concorrencial; campanhas de comunicação; realização de eventos; patrocínios; parcerias e convênios com empresas, associações e entidades classistas. Já as ações comerciais (o termo ainda é tabu na maioria das instituições de ensino) estão voltadas para a captação de alunos nas épocas de vestibulares e transferências. São inúmeras ações, micro-segmentadas, um autêntico "marketing de guerrilha". Os resultados podem ser percebidos pelo crescimento da instituição, vestibulares bem sucedidos e a imagem da instituição nos meios acadêmicos, empresariais, classistas e junto ao público em geral.

3.2.3 PÚBLICO ALVO

A resposta da questão três, trata do público alvo a que deve ser dirigida essa ação, na instituição A, ficou claro que deve ser dirigida à comunidade interna e externa da instituição. Tal necessidade de diferenciação surge da premissa de atender a necessidades específicas de determinado grupo social.

Na resposta obtida junto a instituição B, *“São atribuições do marketing educacional todas as ações necessárias para: poder identificar quem são os clientes potenciais da instituição, ainda localizá-los, estabelecendo um relacionamento com eles, além de conhecê-los em profundidade, criar vínculos de confiança, captá-los para a instituição, fidelizá-los e contar com eles para captar novos clientes”*.

Nota-se ainda a preocupação não só em definir e selecionar público alvo, mas também conforme afirmação acima de fidelizá-los dentro de uma política de marketing, baseada na “cumplicidade” e no estreitamento da relação aluno X instituição.

Na resposta da instituição C, é possível notar que também suas ações são direcionadas para um público específico.

As ações são sempre focadas, de acordo com a especificidade do segmento, já que cada curso exige abordagem direcionada. A segmentação leva em consideração a idade, sexo, renda econômica, origem do potencial aluno (escola pública ou privada) e bairro em que reside, dentre outros fatores. As ações levam em consideração também as expectativas dos potenciais alunos com relação ao seu desenvolvimento profissional

BERRY e PARASURAMAN, (1995) confirmam que uma cultura empresarial voltada para o cliente, um sistema excelente de projeto do serviço e a competente utilização da informação e tecnologia são fundamentais para um bom marketing de serviços e uma qualidade superior.

3.2.4 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING NA INSTITUIÇÃO

Esta questão procura desvendar a rotina do departamento de Marketing, através do conhecimento de seu planejamento.

Na instituição A, *“Cada setor da universidade, ou da comunidade externa procura o departamento de marketing com as suas necessidades e os responsáveis desenvolvem o planejamento das ações, apresentam ao setor e as aplicam”*.

Na instituição B, o planejamento estratégico é desenvolvido pelo dirigente do departamento de Marketing, que tem o seu *status* de diretor e reporta-se, na maioria das vezes, ao reitor ou diretamente à mantenedora da instituição.

Na instituição C, tal planejamento segue fluxogramas pré-estabelecidos pela verificação das necessidades de cada setor da mesma, porém tais fluxogramas são constantemente reavaliados, visando maior eficácia do processo.

Para que o planejamento seja realista e factível, é fundamental que haja participação e envolvimento de todos os escalões da instituição. Somente assim, será possível incorporar o conhecimento e a experiência de todo o capital humano da instituição, condição mais do que necessária para assegurar o comprometimento geral e o atingimento dos objetivos e metas. A partir de encontros preliminares que envolvem as mais diversas áreas, com os trabalhos devidamente orientados e supervisionados, são analisados o desempenho detalhado da instituição, participação de mercado, performe dos concorrentes, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sugestões, etc. O resultado destes trabalhos, devidamente formato, é encaminhado para discussão superior, com a participação de gerentes e diretores, quando então, o planejamento é definido, aprovado, amplamente divulgado e permanentemente monitorado.

Colaborando com tal afirmação,

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas, cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, com o propósito de atingir objetivos institucionais. Envolve a instituição ao estudar as necessidades do mercado-alvo, planejamento de programas e serviços adequados, utilizando formulação de preço (quando for o caso), comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender o mercado. (BERRY e PARASURAMAN, 1995)

3.2.5 ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING

Na questão cinco as instituições pesquisadas seguem um modelo diferenciado e de acordo com as suas necessidades e possibilidades técnico-financeiras, ou seja obedecem ao organograma da Instituição, adequando seu pessoal ao fluxo de trabalho, e a sua realidade estrutural-sócio-econômica.

Segundo a instituição A, *“O departamento congrega um corpo docente, formado por especialistas, Mestres e Doutores, com vasta experiência profissional e notoriedade no mercado, e alunos de diversos cursos, com destaque para os cursos de Bacharelado em Marketing, Relações Públicas e Administração de Empresas com habilitação em Marketing, que têm a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na sala de aula e de vivenciar situações reais de mercado, além de partilhar da troca de conhecimento entre professores e alunos”*.

Na instituição B, observou que é necessário um diferencial utilizando as características do “produto” da faculdade, seus canais de distribuição e um departamento de marketing bem estruturado e mais recursos financeiros para investir, e que seja suficiente para o bom desempenho da instituição, estruturado também por profissionais de extrema competência nessa área.

Na instituição C, *A maioria das instituições particulares de ensino, principalmente o segmento do ensino superior, sempre atuou num mercado onde a procura era bem maior do que o número de vagas ofertadas. Num cenário como este, as ações de marketing sempre foram muito tímidas, resumindo-se praticamente a ações de propaganda em épocas de vestibulares. O cenário mudou nos últimos anos e o reflexo disso é que no Brasil, temos hoje aproximadamente 40% de vagas não preenchidas, como resultado da expansão do número de instituições, do desemprego e do achatamento da renda individual e familiar. Desta forma, as instituições que não contarem com um departamento de marketing adequadamente estruturado, dificilmente sobreviverão. A estrutura de marketing, maior ou menor, decorre da visão empresarial dos seus dirigentes e também do porte de cada instituição. No mercado brasileiro, as verbas de*

marketing se situam no patamar médio entre 3 e 10% do faturamento. No caso específico da nossa instituição, contamos com os seguintes setores: Análise e Acompanhamento de Mercado; Pesquisas; Assessoria de Comunicação; Planejamento e Auditoria de Marketing; Propaganda; Eventos e Promoções; Sistema de Informações; Relacionamento com o Mercado - CRM; Novos Produtos; Captação e Transferências.

3.2.6 COLABORADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES DE MARKETING

As instituições de ensino superior pesquisadas ao responderem a questão de número seis, sobre a quantidade de colaboradores necessários para o funcionamento do setor, apresentaram respostas bastante diversas e irrelevantes, já que não precisaram o número de colaboradores.

Na instituição C, *“Temos uma Diretoria de Marketing, Gerência de Marketing e Comercial, com um total de 14 colaboradores. No nosso caso, a área de Marketing é responsável pelo Colégio, Escola Técnica, Centro Tecnológico, Faculdade, e Centro de Pós-Graduação. Nas épocas de matrículas e vestibulares, o trabalho é desenvolvido através de uma força-tarefa que incorpora momentaneamente a colaboração de outras áreas da instituição”.*

3.2.7 RESULTADOS DAS AÇÕES DE MARKETING.

Dentre as ações desenvolvidas, e que apresentam maiores resultados, objeto da questão sete, as Instituições de ensino explicitaram.

Na instituição A, *“publicidade sobre o processo seletivo, especialmente televisivo”.*

Na Instituição B, *“Uma instituição de ensino que queira realizar um trabalho de marketing bem feito deve começar entendendo sua real abrangência. Para se ter uma idéia inicial, o marketing educacional deve envolver:*

- *Planejamento Estratégico.*
- *Pesquisas de Marketing (de recall, de opinião, mercadológicas, etc).*

- *Sistemas de Informação (concorrência, clipping do setor, legislação, mercado, ambiente, cenários, etc).*
- *Publicidade e Propaganda,*
- *Relações Públicas,*
- *Assessoria de Imprensa,*
- *Eventos Culturais e Esportivos,*
- *Promoções e Merchandising,*
- *Endomarketing ou Marketing Interno,*
- *Webmarketing,*
- *Marketing Direto,*
- *Marketing Editorial e*
- *Sistema de Atendimento ao Aluno (atendimento on-line, Contact Center, Protocolo, etc)”*

Na instituição C, *“O Marketing não pode trabalhar apenas com objetivos de curto prazo, já que o objetivo maior é assegurar a competitividade e o crescimento da instituição, bem como, a sua perenidade. Os resultados positivos são sempre decorrentes de uma série de ações, estrategicamente planejadas e executadas. Assim, uma ação pontual bem sucedida, geralmente é resultado de outras iniciativas desenvolvidas ao longo do tempo. Um vestibular, com metas satisfatoriamente atingidas, é resultado do trabalho iniciado com antecedência através de campanhas institucionais, programas de relacionamento com o mercado, fortalecimento da marca e imagem, etc”.*

3.2.8 ANÁLISE E COMPROVAÇÃO DE EFICÁCIA

Na questão sobre a Análise e Comprovação da Eficácia do Marketing na instituição, todas demonstraram unanimidade de resposta, sendo escolhida a da instituição A para exemplificar.

“Cada atividade, formatada num plano de ação, está estruturada com objetivos, metas, público-alvo, ações, cronograma físico e financeiro, instrumentos de avaliação, etc, o que permite analisarmos e comprovarmos a sua eficácia. Também, anualmente, quando a instituição elabora o seu Plano de Marketing, é

feita análise dos resultados atingidos, o que permite a correção de rumo e a introdução de novas ações e o reposicionamento mercadológico”.

Na questão seguinte, de número 9 é abordado o alcance do objetivo primordial das ações. Na instituição A, a resposta afirmativa diz que *“todas as ações alcançam seu objetivo”*.

3.2.9 ALCANCE DOS OBJETIVOS

Nesta questão é abordado o alcance do objetivo primordial das ações. Na instituição A, a resposta afirmativa diz que *“todas as ações alcançam seu objetivo”*.

Na instituição B, *“Sua principal utilidade é gerar informações, bem como orientar a criação de novos produtos e serviço”*.

Na instituição C, *“De um modo geral sim, porém a performance das inúmeras ações não é uniforme. Algumas ações são bem sucedidas, outras requerem ajustes. Outras são substituídas. O universo concorrencial está cada vez mais ágil e profissional, o que exige da instituição coragem, determinação, inovação e rapidez na tomada de decisões mercadológicas. A atual posição da nossa instituição no ranking das instituições de ensino superior privado, atesta que as ações têm proporcionado o retorno planejado”*.

3.2.10 ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS PELAS UNIVERSIDADES PARTICULARES

Na questão 10, sobre a estratégia de marketing adotada pelas Universidades Particulares, ficou claro, na Instituição A que são várias, *site na internet, mala direta, propaganda em ter outros*.

Na instituição B, *“Identificar detalhadamente o perfil de seu cliente e potencial cliente, desenvolver ações que estejam em conformidade com esse perfil e que contenham valor agregado para o cliente, como por exemplo, distribuição de brindes e folders, palestras, seminários sobre profissões, orientação vocacional gratuita, entre outras”*.

Na instituição C ficou definida preocupação com o mercado e público alvo atingido com as ações de marketing. *“As estratégias são as mais variadas e dependem das características de cada instituição. Cada uma delas tem os seus diferenciais, o seu foco e o seu posicionamento no mercado. Há aquelas que já são reconhecidas no meio acadêmico e no mercado corporativo, e, portanto, tiram proveito da sua marca e imagem. Outras focam a sua infra-estrutura, localização, preço, etc. A educação é um mercado com características próprias, onde nem sempre as estratégias convencionais de marketing funcionam. No caso do ensino superior, até há pouco tempo, era mais do que suficiente realizar campanhas de televisão, rádio e jornal em épocas de vestibular e os resultados eram facilmente atingidos. Hoje, a situação é outra e as instituições terão que realizar ações de marketing de forma permanente. Focando a marca e a imagem, segmentando a sua atuação e aprofundando as ações de relacionamento e fidelização. Por mais paradoxal que possa parecer, mesmo num mundo com maciça presença e poder da mídia de massa, ainda assim, no caso da educação, o processo de escolha de uma instituição é fortemente dependente da propaganda boca-a-boca. Numa situação destas, o aluno é o grande formador de opinião e, por isso mesmo, alunos satisfeitos e orgulhosos, são os mais eficazes divulgadores da marca da instituição”.*

Ficou claro com as respostas obtidas e através dessa análise que as Instituições de ensino superior, em especial as particulares, utilizam uma metodologia de implantação de Marketing educacional, senão muito parecida, muito próxima uma da outra, perfazendo um lugar comum no meio educacional de Curitiba.

A seguir quadro comparativo entre as três instituições, comparando as respostas obtidas nas entrevistas realizadas. É de se supor a necessidade de utilização de estratégias para o desenvolvimento do marketing educacional, tais estratégias foram apresentadas pelas instituições de uma maneira senão igual, muito próximo uma da outra.

	OPET	TUIUTI	UNICEMP
1- UTILIZAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING.	<p>A manutenção dos atuais alunos, a busca de novas matrículas e a introdução de produtos/serviços, num mercado cada vez mais exigente e competitivo, pedem que as instituições de ensino incorporem em suas estratégias organizacionais o planejamento mercadológico e a consequente utilização das mais variadas ferramentas de marketing.</p> <p>Temos hoje, na região metropolitana de Curitiba, aproximadamente 40 instituições de ensino superior privado. A médio prazo, não haverá mercado para todas elas e aquelas que não tiverem um adequado posicionamento mercadológico, dificilmente sobreviverão. Infra-estrutura, qualidade, ensino sintonizado com o mercado, relacionamento com o mercado corporativo, fidelização e</p>	São utilizadas ações de marketing voltadas para a comunidade interna e externa da UTP.	

	responsabilidade social são fatores que irão diferenciar a instituição e garantir a sua consolidação.		
2- TIPOS DE AÇÕES E RESULTADOS.	<p>As ações, definidas no plano anual de marketing, estão concentradas basicamente em dois grandes blocos: ações mercadológicas e ações comerciais. As de cunho mercadológico estão focadas em: ações institucionais; divulgação, reforço e fortalecimento da marca; programas de relacionamento com o mercado; programas de fidelização, etc. São efetivadas através de: pesquisas; acompanhamento concorrencial; campanhas de comunicação; realização de eventos; patrocínios; parcerias e convênios com empresas, associações e entidades classistas. Já as ações comerciais (o termo ainda é tabu na maioria das instituições de ensino) estão voltadas para a captação de alunos nas épocas de vestibulares e transferências. São inúmeras</p>	<p>Para a comunidade interna, ocorre a divulgação de eventos, serviços e comunicados.</p> <p>Para a comunidade externa, são anunciados os serviços, cursos, processos seletivos, prêmios recebidos, etc.</p> <p>Ações mais específicas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento de marca e produtos • Estudos de segmentação de mercado • Estudos do comportamento do consumidor (perfil, satisfação, intenção de compra, receptividade a produtos, conceitos, marcas, etc.); • Estudos de potencial de mercado • Avaliação de ponto comercial e avaliação locacional (geomarketing) • Avaliação de produtos • Pesquisas para embasar o desenvolvimento de novos 	<p>Primeiro o planejamento que é 1. Identificar quem são os clientes potenciais da instituição.</p> <p>2. Localizá-los.</p> <p>3. Estabelecer um relacionamento com eles.</p> <p>4. Conhecer os em profundidade.</p> <p>5. Criar vínculos de confiança.</p> <p>6. Captá-los para a instituição.</p> <p>7. Fidelizá-los.</p> <p>8. Mantê-los pelo resto de suas vidas.</p> <p>9. Contar com eles para captar novos clientes.</p>

	ações, micro-segmentadas, um autêntico "marketing de guerrilha". Os resultados podem ser percebidos pelo crescimento da instituição, vestibulares bem sucedidos e a imagem da instituição nos meios acadêmicos, empresariais, classistas e junto ao público em geral.	produtos e serviços <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de opinião • Aplicação de estratégias • Avaliação de comunicação (mídia impressa e audiovisual), entre outros 	
3- PÚBLICO ALVO DAS AÇÕES?	As ações são sempre focadas, de acordo com a especificidade do segmento, já que cada curso exige abordagem direcionada. A segmentação leva em consideração a idade, sexo, renda econômica, origem do potencial aluno (escola pública ou privada) e bairro em que reside, dentre outros fatores. As ações levam em consideração também as expectativas dos potenciais alunos com relação ao seu desenvolvimento profissional.	A comunidade interna e externa da UTP.	As ações são orientadas para atingir o público alvo o marketing seja pela propaganda, pelos eventos ou pelo relacionamento direto, mais você expõe suas forças e também suas fraquezas
4- DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING NA INSTITUIÇÃO	Para que o planejamento seja realista e factível, é fundamental que haja participação e envolvimento de todos os escalões da	Cada setor da UTP ou da comunidade externa procura o departamento de marketing com as suas necessidades e os responsáveis desenvolvem	O planejamento estratégico e contam sempre com o apoio de uma boa agência de publicidade. O dirigente deste departamento tem o

	<p>instituição. Somente assim, será possível incorporar o conhecimento e a experiência de todo o capital humano da instituição, condição mais do que necessária para assegurar o comprometimento geral e o atingimento dos objetivos e metas. A partir de encontros preliminares que envolvem as mais diversas áreas, com os trabalhos devidamente orientados e supervisionados, são analisados o desempenho detalhado da instituição, participação de mercado, performance dos concorrentes, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sugestões, etc. O resultado destes trabalhos, devidamente formatado, é encaminhado para discussão superior, com a participação de gerentes e diretores, quando então, o planejamento é definido, aprovado, amplamente divulgado e permanentemente monitorado.</p>	<p>o planejamento das ações, apresentam ao setor e as aplicam.</p>	<p>status de diretor e reporta-se, na maioria das vezes, ao reitor ou diretamente à mantenedora.</p>
--	--	--	--

<p>5- ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING.</p>	<p>A maioria das instituições particulares de ensino, principalmente o segmento do ensino superior, sempre atuou num mercado onde a procura era bem maior do que o número de vagas ofertadas. Num cenário como este, as ações de marketing sempre foram muito tímidas, resumindo-se praticamente a ações de propaganda em épocas de vestibulares. O cenário mudou nos últimos anos e o reflexo disso é que no Brasil, temos hoje aproximadamente 40% de vagas não preenchidas, como resultado da expansão do número de instituições, do desemprego e do achatamento da renda individual e familiar. Desta forma, as instituições que não contarem com um departamento de marketing adequadamente estruturado, dificilmente sobreviverão. A estrutura de marketing, maior ou menor, decorre da visão empresarial dos seus dirigentes e também do porte de cada</p>	<p>O departamento congrega um corpo docente, formado por especialistas, Mestres e Doutores, com vasta experiência profissional e notoriedade no mercado, e alunos de diversos cursos, com destaque para os cursos de Bacharelado em Marketing, Relações Públicas e Administração de Empresas com habilitação em Marketing, que têm a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na sala de aula e de vivenciar situações reais de mercado, além de partilhar da troca de conhecimento entre professores e alunos.</p>	<p>Um departamento de marketing bem estruturado com recursos financeiros para investir seja suficiente para o bom desempenho da instituição 5marketing que é diferente, Com um diferencial utilizando as características do "produto" da instituição de ensino, seus canais de distribuição e, principalmente, os fatores que levam a tomada de decisão por parte do cliente destas instituições.</p>
---	---	---	---

	<p>instituição. No mercado brasileiro, as verbas de marketing se situam no patamar médio entre 3 e 10% do faturamento. No caso específico da nossa instituição, contamos com os seguintes setores: Análise e Acompanhamento de Mercado; Pesquisas; Assessoria de Comunicação; Planejamento e Auditoria de Marketing; Propaganda; Eventos e Promoções; Sistema de Informações; Relacionamento com o Mercado - CRM; Novos Produtos; Captação e Transferências.</p>		
6- COLABORADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES DE MARKETING	<p>Temos uma Diretoria de Marketing, Gerência de Marketing e Comercial, com um total de 14 colaboradores. No nosso caso, a área de Marketing é responsável pelo Colégio, Escola Técnica, Centro Tecnológico, Faculdade, e Centro de Pós-Graduação. Nas épocas de matrículas e vestibulares, o trabalho é desenvolvido através de uma</p>	Vários, não sei precisar	<p>Na verdade não é a quantidade e sim qualidade é preciso que toda a instituição tenha uma visão de marketing - do porteiro ao diretor ou reitor, todos devem pensar e agir estrategicamente em termos de marketing.</p>

	força-tarefa que incorpora momentaneamente a colaboração de outras áreas da instituição.		
7- RESULTADOS DAS AÇÕES DE MARKETING.	<p>O Marketing não pode trabalhar apenas com objetivos de curto prazo, já que o objetivo maior é assegurar a competitividade e o crescimento da instituição, bem como, a sua perenidade. Os resultados positivos são sempre decorrentes de uma série de ações, estrategicamente planejadas e executadas. Assim, uma ação pontual bem sucedida, geralmente é resultado de outras iniciativas desenvolvidas ao longo do tempo. Um vestibular, com metas satisfatoriamente atingidas, é resultado do trabalho iniciado com antecedência através de campanhas institucionais, programas de relacionamento com o mercado, fortalecimento da marca e imagem, etc.</p>	Publicidade sobre o processo seletivo, especialmente televisivo.	<p>Uma instituição de ensino que queira realizar um trabalho de marketing bem feito deve começar entendendo sua real abrangência. Para se ter uma idéia inicial, o marketing educacional deve envolver:</p> <p>Planejamento Estratégico.</p> <p>Pesquisas de Marketing (de recall, de opinião, mercadológicas, etc).</p> <p>Sistemas de Informação (concorrência, clipping do setor, legislação, mercado, ambiente, cenários, etc).</p> <p>Publicidade e Propaganda</p> <p>Relações Públicas</p> <p>Assessoria de Imprensa</p> <p>Eventos Culturais e Esportivos</p> <p>Promoções e Merchandising</p> <p>Endomarketing ou Marketing Interno</p> <p>Webmarketing</p> <p>Marketing Direto</p> <p>Marketing Editorial</p>

			Sistema de Atendimento ao Aluno (atendimento on-line, Contact Center, Protocolo, etc)
8- ANÁLISE DE COMPROVAÇÃO EFICÁCIA.	E	Cada atividade, formatada num plano de ação, está estruturada com objetivos, metas, público-alvo, ações, cronograma físico e financeiro, instrumentos de avaliação, etc, o que permite analisarmos e comprovarmos a sua eficácia. Também, anualmente, quando a instituição elabora o seu Plano de Marketing, é feita análise dos resultados atingidos, o que permite a correção de rumo e a introdução de novas ações e o reposicionamento mercadológico.	Sem dúvida, o próprio departamento tem esta responsabilidade
9- ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS.		De um modo geral sim, porém a performance das inúmeras ações não é uniforme. Algumas ações são bem sucedidas, outras requerem ajustes. Outras são substituídas. O universo concorrencial está cada vez mais ágil e	As ações de marketing de relacionamento dependem sempre do apoio de um database consistente e atualizado. Entretanto, não se pode acreditar que um banco de dados possa resolver tudo. O que conta é a inteligência de marketing por trás das informações coletadas, mas não deve-se desprezar os benefícios do cruzamento de dados, gerando estatísticas importantíssimas para a criação de estratégias originais.
			Todas atingem sendo que sua principal utilidade é gerar informações, com base na captação e cruzamento de dados, que permitam o desenvolvimento consistente e focado das ações de marketing da instituição, bem

	<p>profissional, o que exige da instituição coragem, determinação, inovação e rapidez na tomada de decisões mercadológicas. A atual posição da nossa instituição no ranking das instituições de ensino superior privado, atesta que as ações têm proporcionado o retorno planejado</p>		<p>como, para orientar a criação de novos produtos e serviços.</p>
<p>10- ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS PELAS UNIVERSIDADES PARTICULARES.</p>	<p>As estratégias são as mais variadas e dependem das características de cada instituição. Cada uma delas tem os seus diferenciais, o seu foco e o seu posicionamento no mercado. Há aquelas que já são reconhecidas no meio acadêmico e no mercado corporativo, e, portanto, tiram proveito da sua marca e imagem. Outras focam a sua infra-estrutura, localização, preço, etc. A educação é um mercado com características próprias, onde nem sempre as estratégias convencionais de marketing funcionam. No caso do ensino superior, até há</p>	<p>São várias, site na internet, mala direta, propaganda televisiva...</p>	<p>São utilizadas visitas, distribuição de brindes e folders, palestras, seminários sobre profissões, convite para um tour pelo campus da IES, orientação vocacional gratuita, entre outras.</p>

pouco tempo, era mais do que suficiente realizar campanhas de televisão, rádio e jornal em épocas de vestibular e os resultados eram facilmente atingidos. Hoje, a situação é outra e as instituições terão que realizar ações de marketing de forma permanente. Focando a marca e a imagem, segmentando a sua atuação e aprofundando as ações de relacionamento e fidelização. Por mais paradoxal que possa parecer, mesmo num mundo com maciça presença e poder da mídia de massa, ainda assim, no caso da educação, o processo de escolha de uma instituição é fortemente dependente da propaganda boca-a-boca. Numa situação destas, o aluno é o grande formador de opinião e, por isso mesmo, alunos satisfeitos e orgulhosos, são os mais eficazes divulgadores da marca da instituição.

4. CONCLUSÃO

Ao finalizar a revisão bibliográfica do presente estudo e ao analisar-se os dados coletados através das pesquisas realizadas com as instituições de ensino superior, foi possível tecer algumas conclusões que serão apresentadas abaixo.

Em primeiro lugar a iniciativa de se implantar uma estratégia de ações direcionadas ao marketing para instituições de ensino superior é bem aceita e nos casos pesquisados já utilizada pelo departamento afim da instituição. Os protocolos de pesquisas, embora aceitos oficiosamente pelos departamentos, esbarrou ainda no preconceito do sigilo destas instituições. Ou preconceito ou mesmo uma estratégia para a não divulgação dos resultados positivos obtidos com essas mesmas ações, ou seja, “guardar o tesouro para si próprio”.

Portanto vencida esta etapa, as Instituições demonstraram estarem bastante preparadas para o advento do Marketing Educacional.

Pode-se ainda afirmar que por si só, o planejamento de marketing aparenta possuir a aceitação necessária para sua implementação e desenvolvimento, mas, através da pesquisa, tão importante e integrada no marketing, é que se pode ter certeza desta afirmação, conforme foi visto no tópico “Análise dos Dados”, que mostrou a validade do planejamento através dos resultados apresentados, provenientes da pesquisa aplicada aos departamentos especializados.

Baseado nas respostas obtidas, pode-se concluir que as instituições de ensino pesquisadas apresentam profissionais preparados para o desenvolvimento do marketing, e a devida visão de que é necessária a implantação destas ações para a sobrevivência num mercado tão concorrido e numeroso.

A maioria das respostas obtidas conflui para resultados parecidos, muito próximos. As ações desenvolvidas em determinada instituição, claro que adequadas a realidade particular, são muito parecidas com as realizadas em outra instituição.

Folders, cartazes, mídia televisiva, *contact-center*, divulgação de resultados, políticas diferenciadas para o público interno e externo, palestras, seminários, entre outros são conceitos que permeiam as respostas obtidas em todas as instituições.

Está claro portanto que estas instituições sabem da real necessidade da adequação de suas políticas de marketing e da correta utilização das ferramentas que devem ser utilizadas.

A ausência de bibliografia específica de planejamento de marketing para produtos ou serviços, envolvendo instituições de ensino, dificulta a implantação de qualquer política de marketing nessas instituições que, por sua vez, já não possuem tradição de trabalhar integradamente com conceitos e elementos de marketing, especialmente as instituições públicas brasileiras. Observou-se que o interesse por esta área é imenso e alguns pesquisados demonstraram um misto de perplexidade e agradável surpresa pela iniciativa do trabalho, reforçado pelos índices de aceitação do referido planejamento.

Assim, vislumbram-se diversas possibilidades de estudos mais aprofundados até em nível nacional, através da incorporação de ações de divulgação das vantagens de integrar todas as ferramentas do marketing a serviço da missão e objetivos institucionais.

Da mesma forma, as universidades, por exemplo, podem aperfeiçoar cada vez mais os planos de marketing desenvolvidos através de seu corpo docente específico de marketing, e outras questões que permitam mostrar cada vez mais a validade e a vantagem que qualquer instituição pode ter quando possui orientação para o marketing.

5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.
- BANGS Jr., David H. **Guia prático - planejamento de marketing**: criando um plano de marketing de sucesso para seu negócio, produto ou serviço. São Paulo: Nobel, 1999.
- BARILI, Domenico. **A contramão do marketing**: o medo da indústria de marca. São Paulo: Siciliano, 1997.
- BERRY, Leonard L. PARASURAMAN A. **Serviços de marketing**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BRAGA, Ryon, Planejamento Estratégico de Marketing, in: Revista Aprender, Edição Nov./Dez. 2002
- BUELL, Victor P. **Marketing management: a strategic approach**. New York: McGraw Hill, 1984.
- BUENO, Wilson da Costa, in: www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitomarketingeducacional.htm, acessado em 23 de agosto de 2004.
- CARVALHO, Hélio G. **Cooperação com empresas**: Benefícios para o Ensino. In FERREIRA, J. R. (org.). **Interação Universidade-Empresa**. (pp 323-358). Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1998.
- DELORS, Jacques et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 1998.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, D. M.; LUCAS, H. G.; LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

- GARVIN, David. **Models of University Behavior**. Working Paper 82-27, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1980. Trad. Ênio R. Moraes, Ed Cultrix, São Paulo, 1998.
- KOTLER, Philip, FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições de ensino**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing Básico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- MOORE, Geoffrey A. **Dentro do furacão**. São Paulo: Futura, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Marta. **Marketing Educacional**, São Paulo, EDUSP, 2000.
- OTT, Richard. **Criando demanda**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PALMIERI, Antônio. **Pesquisa de mercado**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1997.
- PORTER, Michael E.; **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma Pinho. **Planejamento estratégico: conceitos, Metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.
- ROMANO, Cezar A. **Trabalho e competências – experiências inovadoras de instituições de educação profissional**. Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências: Rio de Janeiro, 1997.

ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Érica, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paul: Makron Books, 1997.

SANTOS NETO, Pedro Murrieta. **Universidade e empresa**. Revista Humanidades. N.45. Brasília: UNB, 2002.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHINYASHIKI, Roberto. **Sem medo de vencer**. São Paulo: Ed. Gente, 1993.

SKACEL, Robert K. **Plano de marketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

SOUZA, Marcio V. de. **Mídia e Conhecimento: A Educação na Era da Informação**. Vozes & Diálogo – Revista do Laboratório de Mídia e Conhecimento da UNIVALI: Itajaí, 1999.

TOLEDO, Geraldo L. e MINCIOTTI, Silvio A. **Marketing estratégico: exclusividade de grandes organizações?** *Revista IMES*. Ano VII, n. 17, jan/abr, 1989, São Caetano do Sul/SP.

WERNECK, Hamilton. **Como encantar alunos da matrícula ao diploma**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

www.opet.com.br

www.unicenp.br/=instituicao

6. ANEXOS

Na condição de aluna do curso de especialização em Marketing pela Universidade Federal do Paraná e com o objetivo de analisar as ações de marketing desenvolvidas pelas instituições de ensino superior de Curitiba, gostaria de poder contar com o seu apoio para as questões que lanço no documento anexo.

As suas respostas serão de fundamental importância para que eu possa traçar um claro perfil do trabalho de marketing desenvolvido nessa instituição, objetivo principal de minha pesquisa: "AS FERRAMENTAS DO MARKETING PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO".

Desde já agradeço a sua participação neste trabalho.

Atenciosamente,

ROBERTA OBLADEN

1. SÃO UTILIZADAS AÇÕES DE MARKETING EM SUA INSTITUIÇÃO DE ENSINO?

R:

2. QUAIS SÃO ESSAS AÇÕES? E QUAIS OS RESULTADOS?

R:

3. QUAL O PÚBLICO ALVO A QUE DIRIGEM ESSAS AÇÕES?

R:

4. COMO É DESENVOLVIDO O PLANEJAMENTO DE MARKETING DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

R:

5. COMO É ESTRUTURADO O DEPARTAMENTO DE MARKETING DA INSTITUIÇÃO?

R:

6. NECESSITA DE QUANTOS COLABORADORES PARA O SEU FUNCIONAMENTO?

R:

7. DENTRE AS AÇÕES DESENVOLVIDAS, QUAL A QUE APRESENTA MAIORES RESULTADOS?

R:

8. AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PASSAM POR UM PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS, PARA A COMPROVAÇÃO DE SUA EFICÁCIA?

R:

9. ESTAS AÇÕES ATINGEM SEU OBJETIVO PRIMORDIAL?

R:

10. QUAL A ESTRATÉGIA DE MARKETING ADOTADA PELAS UNIVERSIDADES PARTICULARES?

R:

Anexo 2

1. São utilizadas ações de marketing em sua instituição de ensino?

Sim, são utilizadas ações de marketing voltadas para a comunidade interna e externa da UTP.

2. Quais são essas ações? E quais os resultados?

Para a comunidade interna, ocorre a divulgação de eventos, serviços e comunicados.

Para a comunidade externa, são anunciados os serviços, cursos, processos seletivos, prêmios recebidos, etc.

Ações mais específicas são:

Posicionamento de marca e produtos

Estudos de segmentação de mercado

Estudos do comportamento do consumidor (perfil, satisfação, intenção de compra, receptividade a produtos, conceitos, marcas, etc.);

Estudos de potencial de mercado

Avaliação de ponto comercial e avaliação locacional (geomarketing)

Avaliação de produtos

Pesquisas para embasar o desenvolvimento de novos produtos e serviços

Pesquisas de opinião

Aplicação de estratégias

Avaliação de comunicação (mídia impressa e audiovisual), entre outros.

3. Qual o público alvo a que dirigem essas ações?

A comunidade interna e externa da UTP.

4. Como é desenvolvido o planejamento de marketing dentro da instituição?

Cada setor da UTP ou da comunidade externa procura o departamento de marketing com as suas necessidades e os responsáveis desenvolvem o planejamento das ações, apresentam ao setor e as aplicam.

5. Como é estruturado o departamento de marketing da instituição?

O departamento congrega um corpo docente, formado por especialistas, Mestres e Doutores, com vasta experiência profissional e notoriedade no mercado, e alunos de diversos cursos, com destaque para os cursos de Bacharelado em Marketing, Relações Públicas e Administração de Empresas com habilitação em Marketing, que têm a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na sala de aula e de vivenciar situações reais de mercado, além de partilhar da troca de conhecimento entre professores e alunos.

6. Necessita de quantos colaboradores para o seu funcionamento?

Vários, não sei precisar.

7. Dentre as ações desenvolvidas, qual a que apresenta maiores resultados?
publicidade sobre o processo seletivo, especialmente televisivo.

8. As ações desenvolvidas passam por um processo de análise dos resultados, para a comprovação de sua eficácia?

Sem dúvida, o próprio departamento tem esta responsabilidade.

9. Estas ações atingem seu objetivo primordial?

Sim, em geral.

10. Qual a estratégia de marketing adotada pelas Universidades Particulares?

São várias, site na internet, mala direta, propaganda televisiva...

1 SÃO UTILIZADAS AÇÕES DE MARKETING EM SUA INSTITUIÇÃO DE ENSINO?

R:

Sim.

2 QUAIS SÃO ESSAS AÇÕES? E QUAIS OS RESULTADOS?

R: primeiro o planejamento que é 1. Identificar quem são os clientes potenciais da instituição. 2. Localizá-los. 3. Estabelecer um relacionamento com eles. 4. Conhecer-los em profundidade 5. Criar vínculos de confiança. 6. Captá-los para a instituição. 7. Fidelizá-los. 8. Mantê-los pelo resto de suas vidas. 9. Contar com eles para captar novos clientes.

3 QUAL O PÚBLICO ALVO A QUE DIRIGEM ESSAS AÇÕES?

R: as ações são orientadas para atingir o público alvo o marketing seja pela propaganda, pelos eventos ou pelo relacionamento direto, mais você expõe suas forças e também suas fraquezas

4 COMO É DESENVOLVIDO O PLANEJAMENTO DE MARKETING DENTRO DA INSTITUIÇÃO?

R: O planejamento estratégico e contam sempre com o apoio de uma boa agência de publicidade. O dirigente deste departamento tem o status de diretor e reporta-se, na maioria das vezes, ao reitor ou diretamente à mantenedora.

5 COMO É ESTRUTURADO O DEPARTAMENTO DE MARKETING DA INSTITUIÇÃO?

R: Um departamento de marketing bem estruturado com recursos financeiros para investir seja suficiente para o bom desempenho da instituição

5marketing que é diferente, Com um diferencial utilizando as características do "produto" da instituição de ensino, seus canais de distribuição e, principalmente, os fatores que levam a tomada de decisão por parte do cliente destas instituições

6 NECESSITA DE QUANTOS COLABORADORES PARA O SEU FUNCIONAMENTO?

R: Na verdade não é a quantidade e sim qualidade é preciso que toda a instituição tenha uma visão de marketing - do porteiro ao diretor ou reitor, todos devem pensar e agir estrategicamente em termos de marketing.

7 DENTRE AS AÇÕES DESENVOLVIDAS, QUAL A QUE APRESENTA MAIORES RESULTADOS?

R: Uma instituição de ensino que queira realizar um trabalho de marketing bem feito deve começar entendendo sua real abrangência. Para se ter uma idéia inicial, o marketing educacional deve envolver:

Planejamento Estratégico.

Pesquisas de Marketing (de recall, de opinião, mercadológicas, etc).

Sistemas de Informação (concorrência, clipping do setor, legislação, mercado, ambiente, cenários, etc).

Publicidade e Propaganda

Relações Públicas

Assessoria de Imprensa

Eventos Culturais e Esportivos

Promoções e Merchandising

Endomarketing ou Marketing Interno

Webmarketing

Marketing Direto

Marketing Editorial

Sistema de Atendimento ao Aluno (atendimento on-line, Contact Center, Protocolo, etc)

8 AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PASSAM POR UM PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS, PARA A COMPROVAÇÃO DE SUA EFICÁCIA?

R: As ações de marketing de relacionamento dependem sempre do apoio de um database consistente e atualizado. Entretanto, não se pode acreditar que um banco de dados possa resolver tudo. O que conta é a inteligência de marketing por trás das informações coletadas, mas não deve-se desprezar os benefícios do cruzamento de dados, gerando estatísticas importantíssimas para a criação de estratégias originais.

9 ESTAS AÇÕES ATINGEM SEU OBJETIVO PRIMORDIAL?

R: sim todas atingem sendo que sua principal utilidade é gerar informações, com base na captação e cruzamento de dados, que permitam o desenvolvimento consistente e focado das ações de marketing da instituição, bem como, para orientar a criação de novos produtos e serviços

10 QUAL A ESTRATÉGIA DE MARKETING ADOTADA PELAS UNIVERSIDADES PARTICULARES?

R: são utilizadas visitas, distribuição de brindes e folders, palestras, seminários sobre profissões, convite para um tour pelo campus da IES, orientação vocacional gratuita, entre outras.

SEGUE O QUESTIONÁRIO ANEXADO.

> -----Mensagem original-----

> De: "Hilber" Marketing AGE

> Enviada em: terça-feira, 26 de outubro de 2004 13:00

> Caro Roberta

>

> Em um mercado de ensino superior, exigente e competitivo, é sempre motivo de orgulho para uma instituição ser lembrada como fonte de pesquisas e trabalhos acadêmicos, fundamentais para que o aluno/profissional estabeleça uma relação de conhecimento e aproximação com o mercado corporativo.

>

> A Opet sente-se lisonjeada por ser uma das instituições escolhidas para este trabalho e coloca-se à disposição para informações adicionais. Se julgar necessário, meu caro Hilber, venha nos visitar e aprofundar a discussão dos assuntos ora abordados.

>

> Um grande abraço,

> Teodoro

>

>

>

>

> www.opet.com.br

>

>

> mensagem: Na condição de aluno do curso de especialização em Marketing pela Universidade Federal do Paraná e com o objetivo de analisar as ações de marketing desenvolvidas pelas instituições de ensino superior de Curitiba, gostaria de poder contar com o seu apoio para as questões que lanço no documento anexo. As suas respostas serão

de fundamental importância para que eu possa traçar um claro perfil do trabalho de marketing desenvolvido nessa instituição, objetivo principal de minha pesquisa: > "> AS FERRAMENTAS DO MARKETING PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.> "> .

> Desde já agradeço a sua participação neste trabalho. Gostaria de ressaltar que a monografia deve ser entregue no dia 10 de

> outubro, faltando somente estas respostas para completá-la.

>

> Atenciosamente,

>

Roberta>

> 1. São utilizadas ações de marketing em sua instituição de ensino?

> 2. Quais são essas ações? E quais os resultados?

> 3. Qual o público alvo a que dirigem essas ações?

> 4. Como é desenvolvido o planejamento de marketing dentro da instituição?

> 5. Como é estruturado o departamento de marketing da instituição?

> 6. Necessita de quantos colaboradores para o seu funcionamento?

> 7. Dentre as ações desenvolvidas, qual a que apresenta maiores resultados?

> 8. As ações desenvolvidas passam por um processo de análise dos

> resultados, para a comprovação de sua eficácia?

> 9. Estas ações atingem seu objetivo primordial?

> 10. Qual a estratégia de Marketing adotada pelas Universiades particulares?

>

>

>

>

> 1. São utilizadas ações de marketing em sua instituição de ensino?

> Sim. A manutenção dos atuais alunos, a busca de novas matrículas e a introdução de produtos/serviços, num mercado cada vez mais exigente e competitivo, pedem que as instituições de ensino incorporem em suas estratégias organizacionais o planejamento mercadológico e a consequente utilização das mais variadas ferramentas de marketing. Temos hoje, na região metropolitana de Curitiba, aproximadamente 40 instituições de ensino

superior privado. A médio prazo, não haverá mercado para todas elas e aquelas que não tiverem um adequado posicionamento mercadológico, dificilmente sobreviverão. Infra-estrutura, qualidade, ensino sintonizado com o mercado, relacionamento com o mercado corporativo, fidelização e responsabilidade social são fatores que irão diferenciar a instituição e garantir a sua consolidação.

> 2. Quais são essas ações? E quais os resultados?

> As ações, definidas no plano anual de marketing, estão concentradas basicamente em dois grandes blocos: ações mercadológicas e ações comerciais. As de cunho mercadológico estão focadas em: ações institucionais; divulgação, reforço e fortalecimento da marca; programas de relacionamento com o mercado; programas de fidelização, etc. São efetivadas através de: pesquisas; acompanhamento concorrencial; campanhas de comunicação; realização de eventos; patrocínios; parcerias e convênios com empresas, associações e entidades classistas. Já as ações comerciais (o termo ainda é tabu na maioria das instituições de ensino) estão voltadas para a captação de alunos nas épocas de vestibulares e transferências. São inúmeras ações, micro-segmentadas, um autêntico > "> marketing de guerrilha> ">. Os resultados podem ser percebidos pelo crescimento da instituição, vestibulares bem sucedidos e a imagem da instituição nos meios acadêmicos, empresariais, classistas e junto ao público em geral.

> 3. Qual o público-alvo a que dirigem essas ações?

> As ações são sempre focadas, de acordo com a especificidade do segmento, já que cada curso exige abordagem direcionada. A segmentação leva em consideração a idade, sexo, renda econômica, origem do potencial aluno (escola pública ou privada) e bairro em que reside, dentre outros fatores. As ações levam em consideração também as expectativas dos potenciais alunos com relação ao seu desenvolvimento profissional.

> 4. Como é desenvolvido o planejamento de marketing dentro da instituição?

> Para que o planejamento seja realista e factível, é fundamental que haja participação e envolvimento de todos os escalões da instituição. Somente assim, será possível incorporar o conhecimento e a experiência de todo o capital humano da instituição, condição mais do que necessária para assegurar o comprometimento geral e o atingimento dos objetivos e metas. A partir de encontros preliminares que envolvem as mais diversas áreas, com os trabalhos devidamente orientados e supervisionados, são analisados o desempenho

detalhado da instituição, participação de mercado, performe dos concorrentes, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sugestões, etc. O resultado destes trabalhos, devidamente formato, é encaminhado para discussão superior, com a participação de gerentes e diretores, quando então, o planejamento é definido, aprovado, amplamente divulgado e permanentemente monitorado.

> 5. Como é estruturado o departamento de marketing da instituição?

> A maioria das instituições particulares de ensino, principalmente o segmento do ensino superior, sempre atuou num mercado onde a procura era bem maior do que o número de vagas ofertadas. Num cenário como este, as ações de marketing sempre foram muito tímidas, resumindo-se praticamente a ações de propaganda em épocas de vestibulares. O cenário mudou nos últimos anos e o reflexo disso é que no Brasil, temos hoje aproximadamente 40% de vagas não preenchidas, como resultado da expansão do número de instituições, do desemprego e do achatamento da renda individual e familiar. Desta forma, as instituições que não contarem com um departamento de marketing adequadamente estruturado, dificilmente sobreviverão. A estrutura de marketing, maior ou menor, decorre da visão empresarial dos seus dirigentes e também do porte de cada instituição. No mercado brasileiro, as verbas de marketing se situam no patamar médio entre 3 e 10% do faturamento. No caso específico da nossa instituição, contamos com os seguintes setores: Análise e Acompanhamento de Mercado; Pesquisas; Assessoria de Comunicação; Planejamento e Auditoria de Marketing; Propaganda; Eventos e Promoções; Sistema de Informações; Relacionamento com o Mercado - CRM; Novos Produtos; Captação e Transferências.

> 6. Necessita de quantos colaboradores para o seu funcionamento?>

> Temos uma Diretoria de Marketing, Gerência de Marketing e Comercial, com um total de 14 colaboradores. No nosso caso, a área de Marketing é responsável pelo Colégio, Escola Técnica, Centro Tecnológico, Faculdade, e Centro de Pós-Graduação. Nas épocas de matrículas e vestibulares, o trabalho é desenvolvido através de uma força-tarefa que incorpora momentaneamente a colaboração de outras áreas da instituição.

> 7. Dentre as ações desenvolvidas, qual a que apresenta melhores resultados?

> O Marketing não pode trabalhar apenas com objetivos de curto prazo, já que o objetivo maior é assegurar a competitividade e o crescimento da instituição, bem como, a sua

perenidade. Os resultados positivos são sempre decorrentes de uma série de ações, estrategicamente planejadas e executadas. Assim, uma ação pontual bem sucedida, geralmente é resultado de outras iniciativas desenvolvidas ao longo do tempo. Um vestibular, com metas satisfatoriamente atingidas, é resultado do trabalho iniciado com antecedência através de campanhas institucionais, programas de relacionamento com o mercado, fortalecimento da marca e imagem, etc.

> 8. As ações desenvolvidas passam por um processo de análise dos resultados, para a comprovação de sua eficácia?

> Sim. Cada atividade, formatada num plano de ação, está estruturada com objetivos, metas, público-alvo, ações, cronograma físico e financeiro, instrumentos de avaliação, etc, o que permite analisarmos e comprovarmos a sua eficácia. Também, anualmente, quando a instituição elabora o seu Plano de Marketing, é feita análise dos resultados atingidos, o que permite a correção de rumo e a introdução de novas ações e o reposicionamento mercadológico.

> 9. Estas ações atingem seu objetivo primordial?

> De um modo geral sim, porém a performance das inúmeras ações não é uniforme. Algumas ações são bem sucedidas, outras requerem ajustes. Outras são substituídas. O universo concorrencial está cada vez mais ágil e profissional, o que exige da instituição coragem, determinação, inovação e rapidez na tomada de decisões mercadológicas. A atual posição da nossa instituição no ranking das instituições de ensino superior privado, atesta que as ações têm proporcionado o retorno planejado.

> 10. Qual a estratégia de Marketing adotada pelas universidades particulares?

> As estratégias são as mais variadas e dependem das características de cada instituição. Cada uma delas tem os seus diferenciais, o seu foco e o seu posicionamento no mercado. Há aquelas que já são reconhecidas no meio acadêmico e no mercado corporativo, e, portanto, tiram proveito da sua marca e imagem. Outras focam a sua infra-estrutura, localização, preço, etc. A educação é um mercado com características próprias, onde nem sempre as estratégias convencionais de marketing funcionam. No caso do ensino superior, até há pouco tempo, era mais do que suficiente realizar campanhas de televisão, rádio e jornal em épocas de vestibular e os resultados eram facilmente atingidos. Hoje, a situação é outra e as instituições terão que realizar ações de marketing de forma permanente. Focando

a marca e a imagem, segmentando a sua atuação e aprofundando as ações de relacionamento e fidelização. Por mais paradoxal que possa parecer, mesmo num mundo com maciça presença e poder da mídia de massa, ainda assim, no caso da educação, o processo de escolha de uma instituição é fortemente dependente da propaganda boca-a-boca. Numa situação destas, o aluno é o grande formador de opinião e, por isso mesmo, alunos satisfeitos e orgulhosos, são os mais eficazes divulgadores da marca da instituição.

>

> Opet - outubro 2004

<<Questionário aluno curso de especialização Ufpr.doc>>